

## Kirkeverge som lokal kirkestrateg

En kvalitativ studie av kirkevergens forståelse og utøvelse av rollen som tjenesteutvikler som en del av sitt institusjonelle lederskap

Ruth Elisabeth Lien Myrvang

VID vitenskapelige høyskole

Oslo

Masteroppgave

Master i verdibasert ledelse, MAVERD 599

Antall ord: 26 198

04.05.2020

## Sammendrag

Tema for denne studien er kirkevergens forståelse og utøvelse av tjenesteutvikling og hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til institusjonell tenkning. Konteksten er lokal ledelse i Den norske kirke der kirkeverger er virksomhetsledere i kirkelig fellestråd.

Formålet og bidrag til faget er en videreutvikling av Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) der jeg viser nye sammenhenger mellom rolleprofilene som ikke har vært diskutert før. Jeg belyser den lokalkirkelige varianten av strategiarbeid og hvordan utvikling og tilpasning henger sammen.

Problemstillingen er: Hvordan forstår og utøver kirkevergen rollen som tjenesteutvikler som en del av sitt institusjonelle lederskap?

Rammen for studien er Askelands integrerte ledelsesmodell (2016). Det er særlig lagt vekt på å utfylle tjenesteutvikleren gjennom teori om strategisk arbeid (Mintzberg 1985, 1989, 2009) og organisatorisk tilpasningsevne Uhl-Bien (2018) og hvordan dette kan forstås som institusjonell ledelse og institusjonelt arbeid Selznick (1957) og Kraatz (2009).

Studien er en kvalitativ undersøkelse og data er hentet fra fem kirkeverger som representerer kirkelig fellestråd i by og landkommuner av ulike størrelser på Sørlandet og Østlandet.

Et sentral funn er at kirkevergen som tjenesteutviklere utøver rollen som en del av sitt institusjonelle lederskap. Tjenesteutvikling ligger ikke isolert i en lederrolle hos informantene, men kan snarere ses som en dynamisk balanse på tvers av lederrollene i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016). Samtidig dokumenteres det at tjenesteutviklerrollen handler både om utvikling og tilpasning.

Funn viser at utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelsen av kirkens formål og oppdrag. Nettopp her fremstår kirkeverger som folkekirketenkere og utøver institusjonelt lederskap.

## Forord

Med denne masteroppgaven setter jeg punktum for et fire års studium i verdibasert ledelse. Det har vært en spennende reise, men samtidig krevende i kombinasjon med lederjobb og familie. Jeg kjenner på en stolthet og ydmykhet. Stolthet over å ha gjennomført denne reisen som har gitt meg nye perspektiver i lederhverdagen. Ydmykhet for at jeg det siste året har fått mulighet til å fordype meg en tematikk som oppleves som relevant for lederhverdagen min.

Takk til alle informanter som viste stort engasjement og delte raust av sine kunnskaper og erfaring. Dere har alle sammen gitt verdifulle bidrag. Jeg håper at denne masteroppgaven kan være en refleksjon inn i debatten om kirkelig ledelse og ny kirkeordning.

Takk til min kjære kollega, Astrid Thomasberg som inspirerte meg til å begynne på studiene. Sammen har vi delt mange gode opplevelser og ikke minst faglige diskusjoner. Studiesamlingene hadde ikke vært det samme uten deg!

Takk til min arbeidsgiver Siljan menighetsråd, som gav støtte til at jeg kunne fullføre mitt masterprosjekt. Og takk til en kjær kollega som i siste innspurt leste korrektur.

Takk til VID vitenskapelig høyskole som har tilrettelagt et lederstudium og for dyktige lærere. Takk til gruppeveileder Stephen Sirris og medstudenter som gav stadig nye perspektiver.

En spesielt takk til min veileder Harald Askeland. Takk for ditt engasjement for tematikken og inspirerende veiledningssamtaler! Dine konstruktive tilbakemeldinger har vært svært verdifulle for meg. Takk for at du satt meg på sporet av nye perspektiver og hjalp meg med å finne formen på oppgaven.

Siljan, 3. mai 2020

Ruth Elisabeth Lien Myrvang

## Innhold

1	Innledning.....	6
1.1	Ledelseskonteksten i Den norske kirke .....	7
1.2	Plassering av studien i et forskningsfelt .....	8
1.3	Tidligere forskning .....	10
1.4	Mitt eget ståsted.....	13
1.5	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	13
1.6	Oppgavens struktur.....	14
2	Teoretiske perspektiver .....	16
2.1	Mintzberg ledelsesmodell 2009.....	17
2.2	Lederes bidrag til institusjonelt arbeid .....	19
2.3	Askelands integrerte ledelsesmodell 2016 .....	22
2.3.1	Kritikk av Askelands integrerte ledelsesmodell .....	26
2.4	Strategiarbeid.....	27
2.4.1	Grasrot tilnærming til strategiarbeid.....	28
2.4.2	Ledelse av organisatorisk tilpasningsevne .....	29
2.5	Oppsummering .....	30
3	Forskningsdesign og metode .....	32
3.1	Valg av metoder .....	32
3.2	Setting og utvalg.....	33
3.2.1	Rekruttering av informanter .....	34
3.2.2	Anonymisert presentasjon av informanter.....	35
3.3	Datainnsamlingsmetoder .....	35
3.3.1	Semistrukturert følgeobservasjon.....	35
3.3.2	Intervjuer .....	37
3.4	Analyseprosessen .....	37
3.4.1	Helhetsinntrykk .....	38
3.4.2	Meningsbærende enheter.....	41
3.4.3	Kondensering.....	41
3.4.4	Sammenfatning.....	43
3.5	Metoderefleksjon.....	43
3.5.1	Forforståelse .....	43
3.5.2	Reliabilitet og validitet .....	44
3.5.3	Forskningsetiske perspektiver .....	44
4	Analyse og resultat .....	46
4.1	Rammen for studien og intervjuguide .....	46

4.2	Presentasjon av resultat og funn .....	46
4.2.1	Hvordan forstår og utøver kirkevergen rollen som tjenesteutvikler? .....	47
4.2.2	Strategisk endring av organisasjonen og nye tjenester og tiltak.....	47
4.2.3	Tilpasning til skiftende omgivelser .....	50
4.2.4	Overvåke muligheter og trusler .....	53
4.2.5	Riktige tjenester med kvalitet.....	53
4.2.6	Samarbeid med kommune .....	54
4.2.7	Tjenesteutviklerrollen i relasjon til de andre lederprofilene.....	55
4.2.8	Tjenesteutviklerrollen i relasjon til dirigentrollen .....	58
4.2.9	Tjenesteutviklerrollen i relasjon til integratørrollen.....	59
4.2.10	Oppsummering av kirkevergens forståelse og utøvelse av rollen som tjenesteutvikler	59
4.3	Hvordan kobles utvikling og tilpasningsarbeidet til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag? .....	62
4.3.1	Synliggjøre kirken i lokalsamfunnet .....	62
4.3.2	Definere verdier.....	64
4.3.3	Integrere organisasjonen.....	65
4.3.4	Inngå verdiforpliktelser .....	66
4.3.5	Oppsummering av hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag .....	67
5	Drøfting og diskusjon.....	69
5.1	Forståelse og utøvelse av tjenesteutviklerrollen.....	69
5.2	Hvordan preger tjenesteutviklerrollen av utvikling eller tilpasning? .....	73
5.3	Hvordan kobles utvikling og tilpasningsarbeidet til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag? .....	76
6	Konklusjon .....	81
6.1	Kirkevergen som tjenesteutvikler utøver rollen som en del av sitt institusjonelle lederskap	81
6.2	Tjenesteutvikling preges både av utvikling og tilpasning .....	82
6.3	Utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag.....	83
7	Videre perspektiver .....	85
8	Litteratur.....	87
9	Vedlegg .....	91
	Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema for kirkeverger	
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema for ansatte i fellesråd og rådsmedlemmer	
	Vedlegg 3 Observasjonsskjema	
	Vedlegg 4 Intervjuguide	

## 1 Innledning

Stortinget vedtok 14. april 2020 ny lov om tros- og livssynssamfunn som vil tre i kraft 1. januar 2021 (Trossamfunnsloven, 2018-2019). Trossamfunnsloven vil erstatte dagens Lov om Den norske kirke (kirkeloven) som kom i 1996 samt lov om trdomssamfunn og ymist anna og loven om støtte til trossamfunn.

De siste års lovendringer og reformer har ført til en selvstendigjøring av Den norske kirke som samfunnsinstitusjon. Den norske kirke fikk i 2017 en endret relasjon til staten, som følge av Stortingsvedtak i 2012 og gikk fra å være en statskirke til å bli et selvstendig trossamfunn. Fra 1. januar 2017 ble arbeidsgiveransvaret for prestelinjen samt sentrale og regionale kirkelig råd overdratt til Den norske kirke ved Kirkemøte.

Siden Kulturdepartementet høsten 2017 sendte ut en høring på lovutkastet til trossamfunnsloven har det vært en bred debatt om kirkens organisering og om hva som burde vært lovfestet i den nye trossamfunnsloven. Debatten har vært preget av mange interesser som trekker i delvis ulike retninger.

I regjeringens forslag til den nye trossamfunnsloven (proposisjon) som ble lagt frem for Stortinget 21. juni 2019 hadde regjeringen ingen intensjon om å endre den interne organiseringen av Den norske kirke og foreslo at organisasjonsbeslutninger skulle tas av Kirkemøtet. I gjeldende kirkeordning som ble vedtatt av Kirkemøte i 2019 i sak 06/19 om kirkeordning for Den norske kirke så er strukturen beholdt ([www.kirken.no](http://www.kirken.no)). Kirkerådet har fått mandat til å sette i gang et utredningsprosjekt som skal anbefale en ny organisering av Den norske kirke med en felles arbeidsgiverlinje. Et prinsippvedtak om arbeidsgivermodell og øvrige ordninger planlegges på Kirkemøte i 2022.

Ting er i endring og det skaper behov for fornyelse og tilpasning i å være kirke i dagens samfunn. I denne endringsprosessen er det et økende fokus på ledere og ledelse.

Jeg har ut fra min egen erfaring som kirkeverge et inntrykk av at kirkeverger som virksomhetsledere på lokalt nivå er utadrettet og utviklingsorienterte. Kirkevergers strategiske mandat ligger i kirkeloven § 14 som handler om å utarbeide og samordne mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen (Kirkeloven, 1996). Jeg ønsker med denne masteroppgaven å utvide kunnskapen om kirkeverger som tjenesteutviklere (Askeland, 2016a) som en del av den institusjonelle ledelse i kirkelig fellelråd.

## 1.1 Ledelseskonteksten i Den norske kirke

Formålet med studien er å forske på kirkevergens rolle som tjenesteutvikler som en del av deres institusjonelle ledelse. Begrepet tjenesteutvikler er hentet fra Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) som indikerer at tjenesteutvikleren har fokus på hvordan oppgaver utføres ved å utvikle strategiske tjenester og mål basert på overvåking og tilpasning relatert til forståelsen av forholdet mellom oppdraget og konteksten (Askeland, 2016a).

Lederrolleundersøkelsen 2016 i kirkelig sektor gjennomført av VID, vitenskapelig høyskole viser hvordan de lokale kirkelige lederrollene er blitt institusjonalisert gjennom de siste tjue årene. Undersøkelsen viser at de lokale kirkelige lederroller er blitt mer like både med hensyn til forventninger til egen lederrolle og i praktisk utførelse av jobben. Bildet på at kirkeverger bruker mest tid på administrasjon og mindre tid på tjenesteutvikling er snudd. Samtidig er prostene innhentet av lederjobbens administrative side og bruker mindre tid på utvikling. Undersøkelsen viser at både proster og kirkeverger viderefører sin relasjonsorientering og vektlegging av samhandling. Denne orienteringen har gått igjen i alle studier gjennomført i denne tyveårsperioden. Samtidig viser Lederrolleundersøkelsen 2016 at kirkeverger er de som har den mest komplette lederprofilen (Askeland, 2016b).

Ledelsen i den lokale kirke springer ut av to arbeidsgiverlinjer som begge er representert i den lokale kirkelige konteksten, omtalt som rådslinjen og prestelinjen.

Rådsstrukturen har en betydelig legal autonomi i kirkeloven. Soknet er en egen juridisk person. Rådslinjen består av de folkevalgte organene menighetsråd og kirkelig fellesråd med mandat nedfelt i kirkeloven §§ 9 og 14 (Kirkeloven, 1996).

Kirkelig fellesråd er det representative organet for ansvarsområder på kommunenivå med ansvar for økonomi, arbeidsgiveransvar, kirkebyggforvaltning og gravplasser, samt ansvar for å utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomheten i kommunen.

Lovfestingen av kirkevergestillingen som daglig leder av fellesrådets virksomhet, i ettsokns kommuner som menighetsrådets daglige leder har påvirket det formelle grunnlaget for kirkevergestillingen og utformingen av den som lederrolle (Kirkeloven, 1996).

Prestene er ansatt i rettssubjektet Den norske kirke og har prostiet som arbeidssted og ledes av prosten med biskop og bispedømmeråd som arbeidsgiver.

Øvrige lokalt ansatte har kirkelige fellesråd som sin arbeidsgiver der kirkevergen er daglig leder. Kirkeverger er virksomhetsleder på lokalt nivå for flere profesjonsgrupper med ulikt fagansvar som kantorer, diakoner og kateketer, i tillegg til trosopplærere, kirketjenere, ansatte

ved gravstedene og kontoransatte. Trosopplæringsreformen har bidratt til en økning av ansatte i kirkelige fellesråd.

Prostene har i sin tjenesteordning ansvar for samordningen mellom prestetjenesten og de kirkelige rådene. Prosten leder også prestetjenesten i prostiet (Tjenesteordning for proster). Den norske kirke har en særegen organisatorisk form. Den har en luthersk kirkeforståelse som innebærer en sterk lokal forankring der menigheten er grunnenheten, et lokalt selvstyre og et bispeembete. Kirkemøte er det øverste demokratiske valgte organ. Menighetene er gjennom bispedømmerådene representert i Kirkemøte. Menighetsråd og kirkelig fellesråd er sidestilte organer som opptrer på vegne av soknet, men har hvert sitt kompetanseområde (Kirkeloven, 1996).

Som en religiøs organisasjon må Den norske kirke fortolkes teologisk, men den kan også ses gjennom et organisasjonssosiologisk perspektiv. Å jobbe med institusjonell ledelse handler jo naturligvis å holde seg til det religiøse og ideologiske grunnlaget for en organisasjon. Dette har naturligvis implikasjoner for den religiøse dimensjon, men det er ikke den jeg nå er interessert i.

## 1.2 Plassering av studien i et forskningsfelt

Jeg har valgt å studere ledelse som praksis. Jeg ønsker å finne ut hva ledere gjør for så å forstå hva ledelse er. Forskningstradisjonen omtales som «Managerial Work Behavior» (MWB) og utforsker empirisk hva ledere gjør og søker å gi en forståelse av hva ledelse innebærer (Tengblad, 2012).

Jeg analyserer på mikronivå ved at jeg observerer de enkelte kirkevergers lederhverdager og lederatferd. Denne fagtradisjonen søker å utvikle en empirisk forankret forståelse av ledelse og ser det mindre relevant å betrakte ledelse med en rasjonalistisk tilnærming (Noordegraaf & Stewart, 2000).

Forskningstradisjonen startet med Sune Carlson og hans atferdsstudier i Sverige fra 1951. Tradisjonen ble videreført av Rosemary Stuart (1967), Henry Mintzberg (1970), John Knottter (1982 og 1999) og Noordegraf og Stuart (2000).

En viktig bidragsyter innen MWB-tradisjonen er Henry Mintzberg. Han gav ut sin doktoravhandling i boken *The nature of managerial work* (1973) der han observerte fem ledere i en arbeidsuke hver. I avhandlingen undersøkte han hva ledere brukte arbeidstiden sin



på og kategoriserte deretter hvilke typer oppgaver som ble utført. Studien førte til utviklingen av ti integrerte lederroller som han hevdet preget lederes hverdager (Mintzberg, 1973). Hovedfunnet var at lederhverdagen var fragmentert og kompleks (Mintzberg, 2009, s. 18). I hans nyere bidrag (2009) observerte han 29 ledere i en arbeidsdag hver. De representerte ulike bransjer fordelt på flere verdensdeler. Her søkte han å gi en mer helhetlig og integrert ledelsesmodell for å fange opp den kompleksiteten som utøvelse av ledelse innebærer.

MWB-tradisjonen gir en ren deskriptiv analyse av lederes aktivitets- og relasjonsmønstre, men forklarer ikke hva ledere bidrar til i og for organisasjonen. MWB-tradisjonen har blitt kritisert for at den ikke tar det institusjonelle på alvor. Forskningstradisjonen beskriver hva ledere gjør, men stiller ikke spørsmål om hvorfor de gjør det. Kan ledere faktisk ha handlingsrom når de jobber i et institusjonelt etablert felt?

Selznick (1957) la vekt på lederes bidrag i institusjonaliseringsprosesser. Han hevdet at ledere spilte en vesentlig rolle i institusjonaliseringsprosessen og fokuserte spesielt på måter der ledere kunne bidra til at institusjoner utviklet og tilpasset seg (Selznick, 1957). Ifølge Selznick inntreer en grunnleggende svikt i lederskapet når ledere unnlater å arbeide med å tydeliggjøre institusjonens formål - dens bærende grunn til dens eksistens (Gjengitt fra Askeland, 2016b, s. 8).

Kraatz (2009) gir viktige bidrag til å forstå lederes institusjonelle rolle og hevder at begrepet institusjonelt lederskap godt kan knyttes til det mer moderne begrepet institusjonelt arbeid som Lawrence & Suddaby definerte som « the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions» (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009a). Selv om organisasjoner er innvevd i institusjonelle omgivelser og påvirkes av kulturelle krefter, argumenterer Kraatz (2009) for at de institusjonelle kreftene ikke hindrer institusjonaliseringsprosessen på organisasjonsnivået.

Askeland's integrerte ledelsesmodell (2016) gir en forståelse av lederes bidrag i og for organisasjonen. Et sentralt poeng for ledelsesmodellen er at den bidrar til forståelse av kontekstens betydning, samt den kompleksiteten som av dette preger ledelse som praksis. (Askeland, 2016a, s. 26). Askeland viser til at ledelse er underlagt en kontekstuell innramming, og ikke bare et organisatorisk mandat (Askeland, 2016a, s. 49) .

### 1.3 Tidligere forskning

I doktorgradsavhandlingen *Hverdagsledelse: diakoni, verdier og ledelse i praksis* fra 2016 har Harald Askeland forsket på lederes rolleforståelse i diakonale institusjoner.

Doktorgradsavhandlingen belyser hvordan ledelse forstås og utøves i praksis, relatert til den konteksten ledelsen utøves i. Modellen er utgangspunkt for min analyse av hvordan kirkevergen utøver sin rolle som tjenesteutvikler i praksis som en del av sitt institusjonelle lederskap (Askeland, 2016a).

Mye av forskningen på ledelse i kirken har fokusert på presters lederrolle (Askeland 2015, Huse 1998, 2000, Riise 2000, Sirris 2014, 2016, Stifoss-Hanssen et al. 2013). Forskning på kirkeverger har i hovedsak vært preget av Askelands arbeider (1998, 2016).

Et sentralt bidrag til ledelsesforskning i kirkelig sektor i Norge er Lederrolleundersøkelsen 2016 gjennomført av VID, vitenskapelige høgskole. Lederrolleundersøkelsen 2016 undersøkte prosters og kirkevergers opplevelser av forventninger til egen lederrolle og tidsbruken på de ulike lederfunksjoner (Askeland, 2016b).

Ledelsesforskningen viste at de lokale kirkelige lederes rolleprofiler de siste tjue årene viser en viss likedanning med hensyn til forventninger til lederrollene og i praktisk utøvelse av jobben. Kirkevergerollen har fått et bredere institusjonelt grunnlag som kirkelig leder.

Samtidig som utviklingsorientering har økt hos kirkeverger er den svekket hos prostene som i sterkere grad orienteres mot administrative oppgaver. Integrator og dirigentrollen var de rolleprofilene som det ble brukt mest tid på for begge ledergrupper. Proster og kirkeverger profilerte seg likt i rollen som institusjonell leder (Askeland, 2016b, s. 16).

I lederrolleundersøkelsen 2016 ble empiriske data fra en ny studie sammenlignet med studier som benyttet samme metodikk og datamateriale fra de siste tjue årene.

Lederrolleundersøkelsen 2016 var både en gjentakelse og videreføring av lederrolleundersøkelsen i 1997 (Askeland, 1998). Det tidligere teorigrunnlaget var videreutviklet og det var Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) sammen med begrepene lederrolle og institusjonalisering som var det analytiske grunnlaget for gjennomgangen av forskningen. Forskningen viste at kirkevergers og prosters opplevde forventning og tidsbruk for rollene som institusjonell leder, dirigent og integratorrollen var nokså like. Samtidig viste kirkeverger en betydelig endring i forhold til rolleprofilen som tjenesteutvikler.

Tjenesteutviklerrollen var den rollen som de brukte minst tid på i lederrolleundersøkelsen i 1997. Kirkeverger viste en økning både med hensyn til opplevd forventning og med hensyn til den tid de brukte på rolleprofilen tjenesteutvikleren.

Rolleprofilen mellommann var ny i forhold til tidligere studier, men Askeland viste til funn i tidligere studier som viste samme tendens som datamaterialet i lederrolleundersøkelsen i 2016 der nettverk og sikring av ressurser var viktige sider ved rollen også den gang.

Når det gjaldt kirkevergers profilering på de ulike indikatorene for de ulike rolleprofilene viste forskningen at kirkeverger i rollen som institusjonell leder opplevde tydelige forventninger til å bidra til virksomhetens samlede resultater. I rollen som tjenesteutvikler opplevde kirkeverger tydelige forventninger om å tilpasse virksomheten til endrede rammebetingelser, og å skape forståelse for virksomheten for å kunne sikre ressurser. Lederrolleundersøkelsen i 2016 viste at utvikling av tjenester og håndtering av eksterne relasjoner var institusjonaliserte forventninger til kirkeverger. Forskningen viste også at kirkeverger hadde en jevn profil, med størst forventninger til dirigent og integratortrollen (Askeland, 2016b, s. 14-15).

Sirris (Sirris, 2018a) tematiserte i sin artikkel «Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke» forventninger til og erfaringer med kirkelig ledelse, men forskningen var mest knyttet til prosters ledelse av prestetjenesten.

Sirris (Sirris, 2018b) belyste i sin artikkel «Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i religiøse organisasjoner» hvordan menighetsledere som prester, kirkeverger og menighetsrådsledere med litt ulik strategiske fokus, forstår seg selv og hverandre som utøvende aktører i strategiarbeid.

Tidligere studier har sett på lederroller, men ut fra rolleteoriene til Quinn et al. (1983), som er videreført av Adizes (1980) og Strand (2007).

Lederrolleundersøkelsen i 1997 (Askeland, 1998) viste at integratortrollen var viktigst for kirkeverger. Rolleprofilen er internt orientert samtidig som den er orientert mot utvikling, men da i betydning av at utvikling skjer gjennom å støtte, motivere og utvikle medarbeidere. Selv om kirkeverger vektla entreprenørrollen, var det den rolleprofilen de brukte minst tid på. Kirkeverger profilerte seg sterkest på stabilitetsorientering, både internt og eksternt (Askeland, 2016b, s. 11-12).

Det finnes flere masteroppgaver om lokale kirkelige lederroller. Skårberg (2007) gjorde en kvantitativ undersøkelse mellom proster og kirkeverger i sin masteroppgave «Der linjene møtes». Hun viste til at entreprenørrollen er lite forankret hos både proster og kirkeverger og det var særlig bruk av tiden på entreprenørskap som viste en svært lav prioritering.

Kirkeverger bidro mest til å få organisasjonen til å fungere internt og hadde ikke fokus på utvikling. Hun sammenlignet sine funn med Askelands lederrolleundersøkelse i 1997 og

kunne vise til at hovedfunnet i begge undersøkelsene var at rolleprofilen integrator var den sterkeste hos de lokale kirkelige ledere i Den norske kirke (Skårberg, 2007).

Krogh (2010) har i sin masteroppgave «Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke» gjort en kvantitativ undersøkelse om ledelse og lederroller hos sokneprester og kirkeverger. Funnene i studien viste igjen at kirkeverger bruker mest tid på integratorrollen. Deretter fulgte produsent- og administratorrollen. I studien sammenlignes funn med lederrolleundersøkelsen i 1997. Krogh viser til at kirkeverger har et større fokus på utviklingsoppgaver og har fått et høyere tidsforbruk på entreprenørrollen, men fortsatt bruker de minst tid på denne lederrollen (Krogh, 2010).

Arbeidsgiverorganisasjon for kirkelig virksomhet (KA) gjennomførte i 2010 en undersøkelse blant kirkeverger om arbeidsforhold og lederutfordringer. I sine spørsmål om kirkevergers lederprofil fant de lignende tendenser som lederrolleundersøkelsen i 1997. Kirkeverger skåret høyest på integratorrollen deretter kommer produsent- og administratorrollen. Lavest score fikk entreprenørrollen. Undersøkelsen viste at mangel på administrative støtteressurser bidro til å svekke kirkevergers ambisjoner i retning av strategisk arbeid. Innføringen av trosopplæringsreformen med lokal forankring ble et brekkpunkt der kirkeverger ble mer opptatt av entreprenørrollen (Hougsnæs og Huse, 2011).

Fiske (2017) har gjennom sin masteroppgave «Det er kirkelig leder jeg er» gjort en kvalitativ undersøkelse blant kirkeverger der tema var hvordan og på hvilken måte kirkevergers lederrolle i Den norske kirke har utviklet seg gjennom de siste tjue årene. Det teoretiske grunnlaget for analysen var Askelands integrerte ledelsesmodell (Askeland, 2016a).

Funn fra undersøkelsen viste at kirkeverger har utviklet seg til å bli institusjonelle ledere som bidrar til å ivareta helheten i kirkelige fellesråd sin virksomhet. Kirkeverger brukte fortsatt mye tid i integratorrollen. Fiske viser til at undersøkelsen gir tydelige tendenser til at kirkeverger er blitt mer tjenesteutviklere. Dette knyttes opp til tildeling av trosopplæringsmidler der kirkeverger måtte bidra inn i planlegging av trosopplæringen og hvilke tiltak som kunne gjennomføres. De bidro dermed til at menighetene kunne tilby nye tjenester og tiltak. På den måten var de både i dirigent- og tjenesteutviklerrollen. Funnene kan ikke generaliseres siden studiets begrensinger ligger i at det er et kvalitativt forskningsprosjekt (Fiske, 2017).

Mjånes (2017) undersøkte i sin masteroppgave «Kvar er seg sjølv nærast» lederprofiler og legitimiteten til kirkeverger og proster og hvordan de fremstår som institusjonelle ledere i den kirkelige kontekst. Studien var basert på en kvantitativ metode og tok utgangspunkt i

Askelands integrerte ledelsesmodell (Askeland, 2016a). Studien viste at rolleprofilene til kirkeverger og proster i større grad blir likere og at denne utjevningen i lederprofilene påvirker i noen grad legitimiteten som kirkelige ledere. Funn i undersøkelsen viste at strukturelle endringer har ført til endring av prostens lederrolle samtidig som kirkeverger har fått styrket sin legitimitet som kirkelige ledere.

Når det gjelder rolleprofiler var det integrator og dirigentrollen som fremdeles stod sterkt, samtidig som studien viste en utvikling mot en mer helhetlig tenkning som ligger i institusjonell ledelse. Både kirkeverger og proster opplevde minst forventninger til tjenesteutviklerrollen, men Mjønes viser til at det er et stort spenn mellom de ulike indikatorene for tjenesteutvikleren. Kirkeverger brukte mye av sin tid på å skape forståelse for kirkens funksjoner og å sikre ressurser. De opplevde også høye forventninger til å bidra til å tilpasse tjenestene i forhold til endringer i rammebetingelser. Når det gjelder fornyelse brukte de ikke mye tid på det.

For kirkeverger viste studien en utvikling av det utviklingsorienterte arbeidet som ligger i rolleprofilen tjenesteutvikleren. Tendensene i undersøkelsen viste at prostene blir mer administratorer og kirkeverger mer utviklingsorienterte (Mjønes, 2017).

#### 1.4 Mitt eget ståsted

Masteroppgaven handler om tjenesteutviklerrollen som en del av kirkevergers institusjonelle lederrolle i Den norske kirke. Jeg arbeider selv som kirkeverge og forsker dermed på egen organisasjon. Jeg bringer inn egne erfaringer som gjør at jeg stiller med en forforståelse og kunnskap om den norske kirke. Dette kan skape utfordringer ved at jeg tar ulike sider av kulturen for gitt. Jeg er bevisst dette og vil være åpen og distansere meg fra situasjoner jeg kjenner godt (Thagaard, 2018).

#### 1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Studien setter søkelys på kirkeverger som ledere av kirkelige fellestråd sin virksomhet i Den norske kirke, en lederrolle som ble etablert med kirkeloven den 6. juni 1996. Jeg vil undersøke kirkeverger som institusjonell ledere som innehar et helhetsansvar for kirkelig fellestråd sin virksomhet, noe som også innebærer utviklingsarbeid. Fokus rettes på lederrollen som tjenesteutviklere i Den norske kirke.

Problemstillingen er:

*Hvordan forstår og utøver kirkevergen rollen som tjenesteutvikler som en del av sitt institusjonelle lederskap?*

Studien retter seg mot hvordan kirkevergen utøver sin rolle som tjenesteutvikler i praksis som en del av sitt institusjonelle lederskap. Lederrollen som tjenesteutvikler er hentet fra Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) der tjenesteutviklerrollen er en av lederfunksjonene som er integrert i den institusjonelle lederen.

Tjenesteutvikleren har en ekstern orientering og har fokus på utvikling eller tilpasning av tjenester og tiltak relatert til forståelse av forholdet mellom oppdrag og kontekst.

Tjenesteutviklerrollen er en lederrolle som forsøker å være strategisk og gjøre nødvendige tilpasninger og ligger i en spenningsflaten mellom å tilpasse seg og innovere (Askeland, 2016b).

Forskningsspørsmål:

*Hvordan preger tjenesteutviklerrollen av utvikling eller tilpasning?*

*Hvordan kobles utvikling- og tilpasningsarbeidet til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag?*

Bidraget til faget er å utfylle tjenesteutviklerrollen i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) og undersøke den empiriske sammenhengen mellom tjenesteutvikleren og institusjonell ledelse. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan utvikling og tilpasning henger sammen. Samtidig har jeg et ønske gjennom mine funn å utfylle bildet av kirkeverger som lokale kirkeledere.

## 1.6 Oppgavens struktur

I kapittel 2 klargjør jeg sentrale teoretiske begreper i studien og gir en gjennomgang av de teoretisk perspektiver som jeg anser som relevante for min problemstilling. Jeg beskriver også mine faglige, teoretiske og analytiske grep.

I kapittel 3 gjør jeg rede for valg av metode. Jeg beskriver gjennomføringen av undersøkelsen og analyseprosessen. Jeg reflekterer rundt egen forforståelse, studiens reliabilitet og validitet, samt forskningsetiske aspekter.

I kapittel 4 presentere jeg resultater fra undersøkelsen.

I kapittel 5 blir resultatene drøftet og diskutert i forhold til teori og tidligere forskning.

I kapittel 6 oppsummeres studien i en avsluttende konklusjon og videre perspektiver.

## 2 Teoretiske perspektiver

Hvordan forstår og utøver kirkevergen rollen som tjenesteutvikler som en del av sitt institusjonelle lederskap? Det er problemstillingen som jeg søker å belyse.

Forskningsspørsmålene rettes mot hvordan tjenesteutviklerrollen preges av utvikling eller tilpasningsarbeid og hvordan det kobles til en forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag.

Formålet er å utvide kunnskapen om kirkeverger som institusjonelle ledere, med særlig vekt på tjenesteutviklerrollen (Askeland 2016).

Rammen for studien er Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) hvor den institusjonelle lederen har innebygd i seg ulike lederprofiler, deriblant tjenesteutviklerrollen.

Askelands forskning ligger i fagtradisjonen for empirisk baserte studier av ledelse (MWB), hvor han søker å knytte observasjonsstudier av ledere til spørsmål om hvordan de leder og hvorfor de leder slik de gjør (Askeland, 2016a).

For å analysere hvordan ledelse utøves gjennom rolleprofilen tjenesteutvikler og koblingen mellom tjenesteutvikling og institusjonell ledelse anvender jeg Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).

Askeland har bidratt til en videreutvikling av den skandinaviske tilnærmingen av verdibasert ledelse, omtalt som verdibevisst ledelse. Ved å kombinere den nevnte analysemodell med Mintzbergs ledelsesmodell (2009) kan jeg beholde et praksisperspektiv samtidig som rolleprofilene kan beskrives performativt med begreper som informasjonsnivå, relasjonsnivå og aktivitetsnivå (Askeland, 2016a, s. 65).

Selznick (1957) vektlegger lederes bidrag til institusjonelt arbeid og er sentral i min oppgave. Kraatz (2009) bygger bro mellom Selznicks begrep om institusjonell ledelse og det mer moderne begrepet institusjonelt arbeid. Dette gjør han ved å fremheve det empiriske fenomenet institusjonell pluralisme.

For å utfylle tjenesteutviklerrollen i den valgte analysemodellen tilfører jeg bidrag fra Mintzberg et al. (1985, 1989, 2009) om strategiarbeid og perspektiver om langsiktig organisatorisk tilpasningsevne fra Uhl-Bien (2018).



Institusjonelt arbeid ser på forholdet mellom aktørskap og institusjoner og forutsetter at aktører kan bidra til å skape, vedlikeholde eller endre institusjoner (Lawrence & Suddaby 2006).

## 2.1 Mintzberg ledelsesmodell 2009

Jeg kombinerer Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) med Mintzbergs ledelsesmodell (2009) for å analysere observasjonsmaterialet. Mintzbergs ledelsesmodell viser lederen i organisasjonen og den konteksten som ledelse utøves innenfor.

Mintzberg viser til at « The purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose» (Mintzberg, 2013, s. 38) . Formålet med ledelse er altså å sikre at organisasjonen tjener dets grunnleggende formål.

Mintzberg viser til at ledelse gjennom handlingsnivået innebærer at ledere selv deltar i praktisk arbeid og utøvelse av innflytelse, mens ledelse gjennom et relasjonsnivå innebærer at ledere tar et skritt tilbake og utøver ledelse gjennom blant annet å motivere medarbeidere, utvikle arbeidsteam og styrke kulturen. Videre viser han til at ledelse gjennom et informasjonsnivå innebærer at ledere tar to skritt tilbake der de blant annet bruker informasjon for å veilede medarbeiderne til å iverksette tiltak. Mintzberg hevder at ledere har to lederroller på hvert nivå, både internt i organisasjonen og eksternt mot omgivelsene (Mintzberg, 2009, s. 49 ).

Mintzberg argumenterer for at ledere bringer med seg sin egen forståelse av organisasjonen. Med det mener han hvordan ledere forstår organisasjonens formål og sitt eget bidrag med lederjobben. Han argumenterer videre for at de perspektivene eller tilnærmingen ledere har for utøvelse av sin ledelse og de strategier ledere ser for seg at organisasjonen skal ha er sentrale faktorer i lederes forståelse av organisasjonen.

Ifølge Mintzberg tar ledere beslutninger som har stor betydning for organisasjonen og kan velge mellom å endre, utvikle eller vedlikeholde organisasjonen. Han viser til at lederes forståelse bidrar til å forme konteksten for de andre medarbeiderne i organisasjonen. Han hevder at lederes agenda angir hvordan ledere fordeler sin tid gjennom ulike aktiviteter og at det som kommer inn i lederes agenda vil bli tatt som et signal på hva som er viktig for organisasjonen (ibid:50-51).

Mintzberg viser til at styring og ledelse utøves indirekte på informasjonsnivået. Ved hjelp av informasjon kommuniserer ledere både internt i organisasjonen og i omgivelsene. De samler inn og distribuerer informasjon, uten nødvendigvis å behandle den. Studier foretatt av Mintzberg (2009) viser at ledere bruker mye tid på dette. De fleste aktiviteter går gjennom ledere og ledere overvåker både interne og eksterne hendelser. Som et resultat blir ledere nervesenteret i organisasjonen.

Mintzberg påstår at ledere blir generalisten i organisasjonen og fører tilsyn med de mer spesialiserte jobbene og er i stand til å vite noe om dem alle. Han forklarer at ledere får tilgang til ekstern informasjon på grunn av sin posisjon. De formidler informasjon til andre i organisasjonen og fungerer som talsperson utad. Han mener at en stor del av lederes jobb er informasjonsbehandling og mye tid brukes til å lytte, se og føle, i tillegg til bare å snakke (ibid:52-56).

En direkte bruk av informasjon er å styre medarbeidere. Ledere kan styre organisasjonen gjennom utøvelse av formell autoritet. « Controlling has to be done, but the trick is to avoid being captured by it, so that it comes to dominate the work of management» (Mintzberg, 2009, s. 58). Mintzberg hevder at styring må til, men at det ikke bør dominere utøvelsen av ledelsen. Beslutningsprosesser kan forstås som ulike former for styring og ledere tar beslutninger om prosjekter, strukturer og systemer. Dette utgjør nøkkelen for utøvelsen av styring, mener Mintzberg. I tillegg tar ledere beslutninger gjennom å fordele ressurser, delegere ansvar og autorisere (ibid: 59-60).

Mintzberg viser til at ledelse på relasjonsnivået skjer gjennom interaksjon med andre og består av to lederroller. Den ene lederrollen er å lede medarbeidere i organisasjonen, mens den andre er å utvikle nettverk utenfor organisasjonen. Han viser til at ledelse utøves på individnivå og gruppenivå/avdelingsnivå og i hele organisasjonen, med tanke på kulturen i organisasjonen.

Mintzberg mener at å lede medarbeidere innebærer å overtale, støtte, overbevise og oppmuntre. Det handler om å sette medarbeiderne i stand til å handle gjennom å frigjøre energien som ligger naturlig i mennesket. Ledere har et ansvar for å hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg selv. Han hevder at på gruppenivå eller avdelingsvis så handler det om etablere samarbeidsgrupper og løse konflikter i og mellom gruppene og sier at ledelse handler om å styrke kulturen i organisasjonen. Ifølge Mintzberg er kultur ment å oppmuntre til best mulig innsats fra medarbeiderne ved å tilpasse medarbeidernes interesser til organisasjonens behov.

I tillegg til at ledere er nervesenteret for organisasjonens informasjonsflyt, kan ledere ifølge Mintzberg beskrives som energisenteret for organisasjonens kultur (ibid:66-70).

Mintzberg viser til at linking på relasjonsnivået innebærer lederes fokus på nettverksbygging. Han hevder ledere bruker en god del tid på å bygge opp et nettverk av eksterne kontakter og støttespillere og representere organisasjon utad. Linking innebærer å kjempe for organisasjonens behov og profilere organisasjonen samt å søke innflytelse hos eksterne aktører. Mye av informasjonen som ledere får fra omgivelsene må overføres til medarbeidere i organisasjonen. Ledere opptrer, ifølge Mintzberg som buffere ved at de ikke bare er kanaler for informasjon og innflytelse, men de er også ventiler ved at de kontrollerer hvilken informasjon som blir gitt videre. De operer som portvakter og buffere i strømmen av innflytelse (ibid:76-79).

På handlingsnivået deltar ledere i stor grad i praktisk arbeid, som for eksempel prosjekter. Hensikten er, ifølge Mintzberg at de ønsker å lære eller å få informasjon som de trenger. De kan også engasjere seg i praktisk arbeid for å sikre kvalitet, oppmuntre andre til å iverksette tiltak eller vise hvordan ting gjøres. Et annet aspekt av lederrollen på handlingsnivået er lederes håndtering av endringer som er påtvunget organisasjonen.

Når det gjelder lederrollen på handlingsplanet eksternt handler det om å bygge koalisjoner for å mobilisere støtte og inngå avtaler. Ledere har, ifølge Mintzberg troverdighet til å inngå avtaler, de besitter omfattende informasjon om organisasjonen og har autoritet til å inngå nødvendige forpliktelser med hensyn til ressurser (ibid:82-88).

Mintzberg hevder at ledere må ivareta alle de tre ledelsesnivåene og lederrollene. «The manager has to practice a well-rounded job» (Mintzberg, 2013, s. 67). Han viser til at skillet mellom disse rollene er uklare og har flytende grenser. Ledere vil ofte ha ett foretrukket ledelsesnivå og lederrolle. Mintbergs anliggende er at for å forstå ledelse må ledere forstå hver av disse rollene. Han viser til at effektive ledere ikke balansere perfekt mellom rollene, men befinner seg snarere i en dynamisk balanse på tvers av dem (Mintzberg, 2013, s. 70).

## 2.2 Lederes bidrag til institusjonelt arbeid

Selznick skrev boken *Leadership in Administration* der lederen eller «statsmannen» fikk en sentral rolle i institusjonell teori. Han hevdet at ledere spilte en vesentlig rolle i

institusjonaliseringsprosessen og fokuserte spesielt på måter der ledere kunne bidra til å utvikle, tilpasse og vedlikeholde institusjoner (Selznick, 1957).

Kraatz viser til at Selznicks begrep om institusjonell ledelse kan knyttes til det mer moderne begrepet institusjonelt arbeid som Lawrence & Suddaby (2006) har definert som «purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions» (Kraatz, 2009, s. 59).

Kraatz hevder at selv om organisasjoner er innvevd i institusjonelle omgivelser og blir påvirket av kulturelle krefter på institusjonsnivået, vil ikke disse kreftene helt overvinne institusjonaliseringsprosessen slik Selznick teoretiserte. Han viser til Selznick som hevder at en leder er en effektiv organisasjonspolitiker og blir en statsmann når han går fra administrativ til institusjonell ledelse. Selznick påstår at administratoren eller politikeren blir en leder når han begynner å definere institusjonens oppdrag og verdier og sikrer at institusjonens tilpasser seg til skiftende omgivelser (Selznick, 1957).

Kraatz hevder at ledere bør ha fokus på institusjonens integritet, tenke helhetlig og vurdere langsiktige og potensielle utilsiktede konsekvenser av handlinger (Kraatz, 2009, s. 65).

Han viser til at pluralisme i det institusjonelle miljøet skaper vedvarende interne spenninger i organisasjonen og hevder at det vil finnes motstridende logikker i den pluralistiske organisasjonen. Han argumenterer for at selv om organisasjoner er politisk delte og mangfoldige har organisasjoner fremdeles et behov for å skape sammenheng, integrasjon og pålitelighet (ibid:70-71).

Kraatz mener at institusjonelt arbeid kan deles i to kategorier. Det første er legitimitet som innebærer arbeid for å få støtte fra forskjellige kretser og symbolsk vise organisasjonens kulturelle egnethet i det institusjonelle miljøet. Den andre typen arbeid innebærer å opprettholde organisatorisk integritet som vil si å inkorporere mangfoldige kulturer og formål, skape samarbeid og en helhet som er sammenhengende og integrert (ibid:76-77).

Kraatz viser til syv beslektede typer institusjonelt atferd som ledere i institusjonelle pluralistiske organisasjoner ser ut til å ha. Han hevder at ledere i institusjonelle pluralistiske organisasjoner bruker mye retorikk og symboler (Kraatz, 2009, s. 74).

Flighstein viser til at institusjonell pluralisme gjør at det blir nødvendig for ledere å opprettholde «lokal sosial orden» (Flighstein, 2001). Dette er, ifølge Kraatz en integrerende lederoppgaven som krever sosiale ferdigheter (Kraatz, 2009, s. 74-75).

Kraatz hevder videre at ledere skaper formelle strukturer for å unngå å bli fanget av og balansere mellom konkurrerende institusjonelle krav. De inngår verdiforpliktelse for å oppnå tillit og samarbeid fra forskjellige interessegrupper (ibid:76-77).

Den fjerde kategorien av institusjonelt lederskap innebærer at ledere definerer et overordnet oppdrag og formål og skaper organisatorisk sammenheng og helhet. I det ligger å integrere organisasjonen, skape sammenheng og et felles formål. Kraatz hevder at dette arbeidet ofte tvinges frem av fragmenteringskrefter i organisasjonens pluralistisk, kulturelle miljø (ibid:78). Pluralistiske organisasjoner kjennetegnes ved at de er dynamiske, relasjonelle og prosessuelle (Emirbayer, 1997). De er ofte underlagt målforskyvning og andre former for utilsiktet endring som et resultat av de utilsiktede konsekvensene av handlingene. Kraatz påstår derfor at ledere for det første må prøve å forhindre og begrense slike endringsprosesser og opprettholde integriteten til organisasjonen. Det institusjonelle arbeidet vil da bestå i å tilpasse seg nye problemer og krav i organisasjonens bredere institusjonelle kontekst.

For det andre innebærer det å integrere disse nye endringene på en slik måte at de ikke forstyrrer hele organisasjonen eller skader dens diakroniske karakter (Kraatz, 2009, s. 79).

Kraatz mener at som svar på konkurrerende krav fra organisasjonens pluralistiske institusjonelle omgivelser må ledere ta eksistensielle, karakterdannende valg og hevder at «Organizations cannot be all things to all people and they are, at least occasionally, confronted with stark choices as a result of directly competing institutional demands» (ibid:80). I det ligger at ledere må ta eksistensielle valg for sine organisasjoner i møte med ulikt sosialt press.

Til sist må ledere, ifølge Kraatz tilpasse seg de kravene som finnes i den pluralistiske konteksten som de er en del av. Han argumenterer for at ledere ser ut til å møte det samme dilemmaet som organisasjonene de leder blir konfrontert med når det gjelder press for konformitet til omgivelsene på den ene siden og konsistens og sammenheng på den andre siden. Han hevder at ledere vil takle disse kravene forskjellig (ibid:81).

Kraatz påstår at det store løftet som begrepet institusjonelt arbeidet gir er at det setter mennesket tilbake i det institusjonelle bildet. Samtidig som institusjonene gir muligheter for å realisere menneskelige formål (ibid:87).

### 2.3 Askelands integrerte ledelsesmodell 2016

Askeland (2016) viser til at hans integrerende ledelsesmodell åpner for å undersøke hvordan ledelse utøves gjennom de ulike rolleprofilene. Jeg anvender derfor hans integrerte modell for å analysere hvordan kirkeverger forstår og utøver tjenesteutvikling gjennom rolleprofilene tjenesteutvikler og institusjonelt lederskap.

Askelands indikatorer for tjenesteutviklerprofilen er at tjenesteutvikleren arbeider med å fornye organisasjonen og dens tjenester slik at nye tilbud kan gis, tilpasse tjenestene til endringer i rammebetingelser og nye behov, overvåke utviklingen i omgivelsene for å fange opp utfordringer og muligheter, skape forståelse for organisasjonenes funksjoner og sikre ressurser til virksomheten (Askeland, 2016b, s.10).

Askeland viser til at institusjonelt lederskap handler om å skape forståelse for virksomhetens formål og samfunnsoppdrag, bidra til organisasjonens resultater og til et helhetlig perspektiv. I tillegg bidrar den institusjonelle lederen med å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden (Askeland, 2016b, s. 10).

Askeland har gjennom forskning på ledelse innenfor trosbaserte og diakonale organisasjoner utviklet modellen for ledelse der han integrerer funksjonelle lederoppgaver med institusjonelt lederskap hvor ledere bidrar til å skape formål og mening. Målet med den integrerte modellen er å koble ledelse og den organisatoriske konteksten ledere arbeider i. Askeland er kritisk til mye av forskningen på ledelsesfeltet som han mener ikke fanger opp de relasjonelle og kontekstuelle sider ved ledelse i tilstrekkelig grad. I sin integrerte modell utvider han kontekstforståelsen ved at modellen kobler kontekst og mening.

Askeland hevder at i tradisjonell ledelsesforskning refereres oftest kontekst til organisasjoner der ledelse utøves og i omgivelsene utenfor organisasjonen, definert som sektor eller organisatoriske felt. Han argumenterer for at kontekstbegrepet bør utvides og at kontekst kan knyttes til meningssammenheng. Her henviser han til lederes bidrag om å skape en meningssammenheng som danner rammen rundt organisasjonen og til en forståelse av at ledelse er vevd inn i kulturelle normer og verdier eller blir formidlet gjennom institusjonelle roller og mønstre (Askeland, 2016a, s. 21).

Tilnærmingen i hans modell tydeliggjør at ledere handler intensjonelt og innenfor institusjonelle sammenhenger. Han er inspirert av nyere bidrag innen praksisteori som ser aktør-strukturperspektivet som en gjensidig påvirkning av hverandre.

Askeland hevder at verdifokus og helhetstenkning bør inngå i ledelsesbegrepet, noe som innebærer en videreutvikling som knyttes til institusjonell ledelse. Han viser til Carroll som knytter oppgaver til kirkelig lederskap til «a special concern for the preservation of the Christian identity of the community in constantly changing circumstances» (Carroll, 1991).

Askeland hevder at svakheten ved Mintzbergs ledelsesmodell (2009) er kontekstforståelsen. Han viser til at modellen ikke innlemmer institusjonelle sammenhenger i tilstrekkelig grad og at konteksten eller omgivelsene framstår som noe ledere agerer i forhold til, ikke som noe som rammer inn og legger føringer for organisasjonens og dermed lederes virksomhet (Askeland, 2016a).

I sine nyere bidrag derimot tillegger Mintzberg (2009) ledere oppgaven med kulturbygging som en sentral funksjon for ledere. Her refererer han til Selznick (1957) som viser til leders bidrag til å skape meningskontekst.

I den valgte analysemodellen er det organisasjonen som utgjør rammebetingelser for de beslutninger som ledere tar. Askeland definerer organisatoriske rammebetingelser som «organisasjonens grunnleggende praksis, verdier og formål, dens gjengse måte å løse oppgaver på og den kultur som angir hva som er passende» (Askeland, 2016a, s. 100). Askeland påstår at de organisatoriske rammebetingelsene har innflytelse på de beslutninger som ledere tar og hvilke valg som de faktisk vil komme til å se som alternativer.

Askeland peker på at ledelsesforskning de siste ti årene i sterkere grad har vektlagt verdier og identitet. I sine nyere bidrag vektlegger Mintzberg (2009) lederes personlige verdier og bidrag til å styrke organisasjonens kultur. Han refererer til Selznick (1957) som legger vekt på at institusjonelle ledere bidrar til å fremme og bevare verdier.

Videre argumentere Askeland for at rollen som institusjonell leder bør tydeliggjøres som en sentral rolle i ledelsesmodeller slik både Barnard (1938) og Selznick (1957) viser til (Askeland, 2016a, s. 97). Han viser til at verdifokus og en helhetstenking har manglet i tidligere modeller og at hans modell representerer en videreutvikling som knyttes til begrepet institusjonell ledelse. Ved å integrere verdifokus og institusjonell ledelse tas det hensyn til at ledelse og utvikling i kirken må relateres til kirkens identitet, tjeneste og formål (Askeland, 2016b).

Den valgte analysemodellen har et særskilt fokus inn mot institusjonelle organisasjoner. Askeland hevder at det særskilt i ideelt drevne virksomheter ikke bare møtes krav om

effektivitet, men like fullt et krav om legitimitet (Askeland, 2016a). Dermed knyttes Selznick (1957) inn i modellen som en viktig bidragsyter.

Han argumenterer for at det integrerende perspektivet på ledelse gjør at modellen kan anvendes i organisasjoner som har sin kjernevirksomhet rettet mot lokalsamfunn. Han mener at modellens relasjonelle tilnærming viser til at organisasjoner må tolke sitt samfunnsoppdrag og formål og at det i lederes helhetsansvar ligger å fokusere på organisasjonens formål og identitet. Dermed bidrar ledere til å skape meningskonteksten som rammer inn oppdraget til organisasjonen.

En kritikk mot modellen er at den er svak på å spesifisere relasjon til kontekst. Modellen påstår at den er kontekstuell, men det er veldig lite i modellen som viser til betydningen av kontekst.

Askeland utvikler modellen ved å kombinere de funksjonelle og deduktive teoribidragene fra Cameron et al. (2006), Quinn og Rohrbaugh (1983) og Strand (2007), med de induktive og empirisk baserte teorier om lederjobben fra Luthans et al. (1985) og Mintzberg (2009).

I tillegg integreres lederes institusjonelle rolle i å bidra til å fremme formål, identitet og verdier i modellen. Her innlemmes bidrag fra Kraatz og Flores (2015) og Selznick (1957, 1997) og Washington et al. (2008) (Askeland, 2016b, s.7).

Rolleteorien til Quinn (1984) karakteriseres som en funksjonell deduktiv tilnærming hvor forskere tester a-priori-forutsetninger om lederoppgaver og lederatferd. Quinns modell av konkurrerende verdier er et eksempel på en slik tilnærming. Strand (2007) har anvendt denne i norsk sammenheng gjennom PAEI-modellen med lederrollene: produsent, administrator, entreprenør og integrator. PAEI-modellen har også vært brukt for å analysere lederroller og profiler i kirkelig relatert ledelse (Askeland, 1998).

En svakhet i produsentrollen i Strands PAEI - modell er at den ikke gjenspeiler kirkens organisatoriske og kontekstuelle særpreg som ligger i forankring og oppdrag i samfunn og lokalsamfunn. Askeland viser til at folkekirkens kontekst ikke har de samme egenskapene som et marked, selv med en økende pluralisme på det religiøse og livssynsmessige felt. Han mener at kirkens relasjon til samfunnet handler om et oppdrag og av relasjoner til medlemmer og andre aktører i lokalsamfunn (Askeland, 2016b, s. 8).

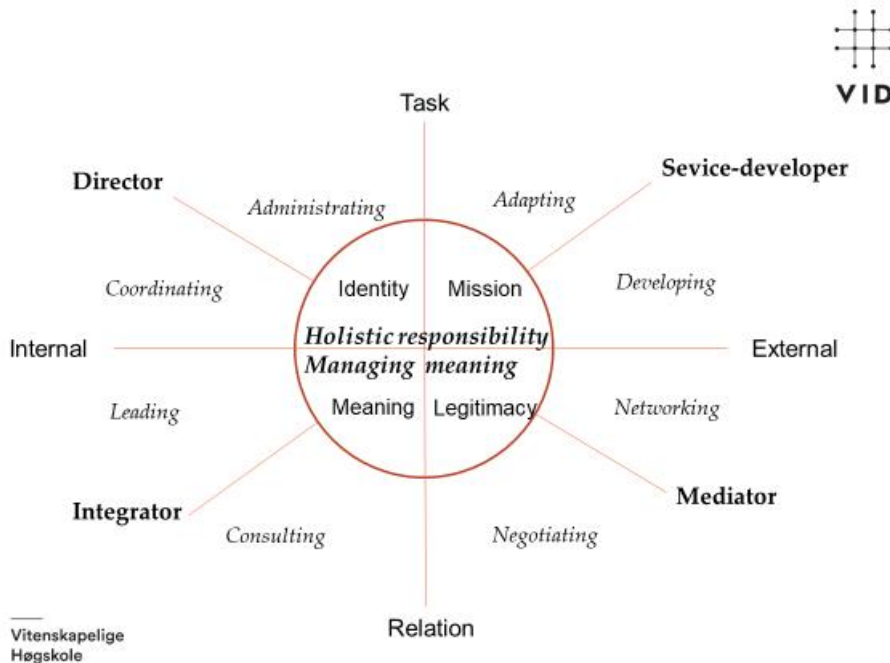
Den integrerte modellen er en videreutvikling av PAEI – modellen og har utgangspunkt i MWB-forskningstradisjon. Askeland viser til at svakheten ved MBW-tilnærmingen er at den ikke stiller spørsmål om lederes bidrag til organisasjonen, hvorfor ledere handler som de gjør og hvordan lederjobben henger sammen i et integrert hele (Askeland, 2016b, s. 9).



Den integrerte ledelsesmodellen har to sentrale dimensjoner. Den ene dimensjonen har en intern og ekstern orientering. Det innebærer lederes ansvar for organisasjonens indre liv samtidig som ledere har et ansvar for å overvåke den eksterne konteksten og formidle informasjonen tilbake til organisasjonen (Mintzberg 2009, Quinn og Rohrbaug 1983). Den andre dimensjon er knyttet til henholdsvis oppgaveorientering og relasjonsorientering. Askeland hevder at dimensjonen oppgave- og relasjonsorienteringen ser kirken som en organisasjon som virker i lokalsamfunn bestående av medlemmer og ulike interessenter i lokalsamfunnet. Han argumenterer for at modellens integreringen av verdifokus og institusjonell ledelse bidrar til en forståelse at ledelse og utvikling i kirke må relateres til menighetens identitet, tjeneste og formål (Askeland, 2016b, s. 9).

Selznick (1957) hevder at ledere må tydeliggjøre institusjonens formål og verdier og sikre at institusjonen tilpasser seg skiftende omgivelser. Askeland påstår at en tydeliggjøring av virksomhetens formål og verdier kan prege holdninger og sedvaner som gir en sosial integrasjon som overgår formell samordning og kommandostruktur (Askeland, 2016b, s. 8).

Figur 1. Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).



Dimensjonene gir fire rolleprofiler som tjenesteutvikler, mellommann, integrator og dirigent. I tillegg integrerer modellen den institusjonelle lederen som bidrar til å forme virksomhetens formål (Askeland, 2016b, s. 9).

Indikatorene for rolleprofilene er utviklet i LIP prosjektet. Indikatorene er basert på en induktiv analyse av informantintervjuer sammenholdt med relevante studier av Angell (2013) og Schmid (2010). I tillegg er de basert på en systematisk gjennomgang av indikatorer og oppgavetyper som er anvendt i tidligere studier (Luthans et al. 1993, Mintzberg 2009, Quinn 1983, Strand 1993, Yukl et al. 2002) (Askeland, 2016b, s. 10).

Ifølge Askeland (2016) har den institusjonelle lederrollen et helhetlig ansvar for resultatene og for organisasjonens fungering. Videre bidrar den institusjonelle leder til å fremme organisasjonens identitet og oppdrag. I rollen ligger også bidrag til strategiutvikling og en helhetlig tilnærming til menighetsbygging og utvikling (ibid:10)

Tjenesteutviklerrollen har fokus på strategisk utvikling eller tilpasning av tjenester relatert til forståelsen av forholdet mellom oppdrag og kontekst (ibid:10)

Dirigentrollen bidrar til å fremme gode arbeidsprosesser, ressursallokering og organisering av tjenester. I rollen ligger også legge rammer for menighetene og medarbeidernes tjeneste (ibid:10).

Integratorrollen innebærer å lede og konsultere, støtte og inspirere medarbeidere. Rollen bidrar til å tilrettelegge for kompetanseutvikling i forhold til arbeidsoppgaver som skal utføres (ibid:10).

Rolleprofilen mellommannen bygger relasjoner til eksterne omgivelser og representerer organisasjonen utad. I rollen ligger også å bidra til forhandlinger og skape forståelse for organisasjonens rammevilkår og ressursbehov (ibid:10).

### 2.3.1 Kritikk av Askelands integrerte ledelsesmodell

En svakhet ved modellen er den er for lite konkret på hva rolleprofilene innebærer i praksis. Det blir for overordnede kategorier. Og særlig forholdet mellom de fire ulike grunnprofilene

og institusjonell ledelse. Det teoretiseres mye på et overordnet generelt nivå som ikke er godt nok utdypet. Modellen forklarer heller ikke sammenhengen med hva det består av. Modellen er retningsgivende, men det er veldig lite synliggjort hva som er den empiriske sammenhengen mellom for eksempel tjenesteutvikleren og institusjonell ledelse.

## 2.4 Strategiarbeid

Den valgte analysemodellen (2016) indikere at den institusjonelle lederen skal bidra til utvikling av strategi og en helhetlig tilnærming til virksomhetens drift og utvikling. Modellen nevner ikke strategiarbeid og har dermed noen begrensninger. For å utfylle tjenesteutviklerrollen henter jeg frem teorier om strategiarbeid fra Mintzberg et al. (1985, 1989, 2009) for å utfylle hva dette skal handle om.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel viser til strategiens fem perspektiver som plan, plog, pattern, perspective og position. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009).

I pattern- perspektivet definerer Mintzberg og Waters strategier som « a pattern in a stream of decisions» (Mintzberg & Waters, 1985).

De utvider dermed strategibegrepet til mer enn intensjoner. De hevder at strategier er fremvoksende og utvikles som handlingsmønstre i organisasjoner basert på alle avgjørelser som tas og ikke bare på grunnlag av nedskrevne planer. Strategier vokser frem som responser på situasjoner like mye som formelt vedtatte og implementerte strategier. Mintzberg og Waters (1985) påstår at strategibyggning både består av den opprinnelige planen og den fremvoksende som har kommet til i løpet av prosessen. På den måten kobles læring sammen med kontroll i utarbeidelse av strategier.

Planstrategier er strategier der ledelsen formelt nedfeller intensjoner som ønskes for organisasjonen. For å sikre implementeringen av planene nedfelles disse i budsjetter og handlingsplaner.

Mintzberg og Waters (1985) viser til paraplystrategier som strategier der lederen gir retningslinjer og rammer for handlinger som medarbeidere manøvrere innenfor. Ledelsen har dermed mindre kontroll og kan bare delvis kontrollere hva som foregår ute i organisasjonen. Medarbeidere får et større handlingsrom til å gjennomføre strategiene og kan lettere handle relativt fritt innenfor rammene. De har dermed mulighet til å tilpasse seg uforutsigbare omgivelser.

Mintzberg og Waters (1985) hevder at det er vanskelig for ledelsen å bestemme handlingsmønstre for organisasjoner i komplekse og dynamiske organisasjoner siden det er

mange aktører som skal respondere på strategiene. De viser til at ledere må stole på at medarbeiderne gjør en god jobb og at de holder seg innenfor de rammer som er gitt gjennom den tiltenkte strategien.

En viktig oppgave for ledelsen blir da å følge med om alle holder seg innenfor paraplyen. I følge Mintzberg og Waters krever paraplystrategier en ledelse som følger utviklingen og er villig til å endre rammene uten å miste det store perspektivet (Mintzberg & Waters, 1985).

Fremvoksende strategier kan også kalles prosess strategier. Her vil ledelsen styre prosessen med utformingen av strategien, mens den overlater til andre å utforme det faktiske innholdet. Prosess- og paraplystrategier er vanlig i virksomheter som krever kompetanse og kreativitet. I kirkelig sektor er det faggruppene som har den nødvendige kompetansen og er i kontakt med de ulike situasjoner. I følge Mintzberg er alle strategier i slike organisasjoner (Mintzberg, 1989, s. 34-35).

#### 2.4.1 Grasrot tilnærming til strategiarbeid

Mintzberg (1989) foreslår at det er mulig å forstå strategier som mindre intensjonelle og at strategier kan finnes i handlingsmønstre i organisasjonen som fremtrer gjennom utvikling. I pattern-perspektivet leder lederen en prosess der strategier vokser frem i organisasjonen. Her utvikles strategier gjennom utvikling og i samspill med de ansatte i organisasjonen.

Mintzberg (1989) fremhever at det er den kollektive organisasjonen som lærer, ikke bare lederen. For lederen vil det være viktig å skape et arbeidsmiljø der et bredt spekter av strategier kan vokse frem. Det innebærer å skape strukturer som oppmuntrer til strategisk tenkning og definere brede paraplystrategier for deretter å se etter handlingsmønstre som utvikles.

Selv om noen strategier blir pålagt av ledelsen kan de strategiske initiativene komme fra hele organisasjonen. Ofte kommer de nedenfra i organisasjonen hvor fagkunnskapen ligger. I noen tilfeller kan en enkelt beslutning danne et handlingsmønster for senere avgjørelser av lignende art. Andre ganger kan strategier foreslås som respons på situasjoner som utvikles og senere bli utbredt i organisasjonen når det er behov for endring og nye strategier.

Ifølge Mintzberg (1989) blir lederrollen å styre handlingsmønstrene og søke delvis kontroll over strategier. Han hevder at ledere kan prøve å påvirke hva som skjer med strategiene som vokser frem nede i organisasjonen. Videre kan ledere oppfordre de initiativene som synes å være gode og fraråde de andre.

Mintzberg (1989) minner om at ledere ikke bør være for raske til å fraskrive det uventede og hevder at det enkelte ganger vil være bedre å late som en ikke legger merke til et voksende handlingsmønster for å gi det mer tid til å utfolde seg.

Av og til bør lederen skifte paraply for å åpne opp for nye mønster og la organisasjonen tilpasse seg. Mintzberg mener at ledere bør avveie når de ikke skal endre av hensyn til intern effektivitet og når de skal fremme endring av hensyn til ekstern tilpasning (Mintzberg, 1989, s. 212-216).

#### 2.4.2 Ledelse av organisatorisk tilpasningsevne

Utfordringen for kirkelige ledere er å gjøre kirken og menneskene i den i stand til å tilpasse seg i stadig mer dynamiske og krevende miljøer. Uhl-Bien (2018) hevder at ledelse av organisatorisk tilpasningsevne innebærer at organisasjoner og mennesker kan takle endringer og usikkerhet effektivt. Hun viser til at ledelse av organisatorisk tilpasningsevne er forskjellig fra endringsledelse ved at snarere enn å fokusere på hvordan ledere kan drive endring ovenfra og ned, for eksempel gjennom visjon og inspirasjon viser den derimot et ledelsesperspektiv som bruker en systemnivåtilnærming for å utforme tilpasningsdyktige organisasjonsstrukturer (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 90).

Uhl-Bien hevder at organisasjoner prøver å balansere mellom innovasjon og produksjon. Innovasjon krever kreativitet og eksperimentering, mens effektivitet og utnyttelse krever prosedyrer og stabilitet for å sikre kvalitet. Hun argumenterer for at det oppstår en spenning mellom disse to konkurrerende kreftene som presser på for tilpasning og at kjernen i tilpasningen ligger i endring versus stabilitet.

Uhl-Bien hevder at ledere må muliggjøre tilpasningsprosesser ved å skape adaptive rom. De må tilrettelegge og skape arenaer der motstridende syn og perspektiver kan komme i konflikt. Integrasjon er viktig og representerer hvordan ledere kobler de forskjellige ideene, aktivitetene og avdelingene sammen og generere nye ideer som skaleres inn i den operative driften (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 90).

Uhl-Bien argumenterer for at nye ideer som fremmes ofte kommer i konflikt med den operative delen av organisasjonen som ikke er strukturert for å imøtekomme endringer. Det kan være at ideene ikke er gjennomførbare, de koster for mye penger eller krever ressurser som ikke finnes i organisasjonen. Hun foreslår at ideene tas tilbake og forbedres for deretter å

skaleres inn det i formelle systemet. Operative ledere eller andre mellomledere kan hjelpe til med skyve ideene gjennom den operative driften slik at de skaleres inn i driften.

Ledere bidrar i tilpasningsprosessen ved å tilrettelegge og skape arenaer for konflikt og sammenkobling av ideene (Uhl-Bien & Arena, 2018, s.98).

Uhl-Bien påstår at de fleste organisasjoner er designet for stabilitet og at mange nye ideer og forslag til endringer blir avvist. Formelle strukturer i byråkratiske organisasjoner bidrar ofte til å undertrykke uformelle strukturer i nettverkssamhandlinger. Sammen med at ledere ofte har fokus på top-down kontroll fører det til at organisasjoner trekkes tilbake til likevekt.

Hun mener at det ikke er et spørsmål om at ledere ikke overvåker omgivelsene godt nok eller at medarbeidere er motstandsdyktige mot endring, men at det er et spørsmål om struktur og design (Uhl-Bien & Arena, 2018, s.98).

Uhl-Bien foreslår at ledere kan muliggjøre tilpasningsprosesser ved å tilrettelegge og skape arenaer i sammenheng med de formelle organisasjonsstrukturene.

Ledere aktiverer konflikter ved å skape arenaer der medarbeidere som ønsker endringer eller som har nye ideer rundt tilpasningsutfordringer kobles sammen. For at dette skal fungere må det, ifølge Uhl-Bien være et samarbeidsklima av støtte og tillit.

Hun argumenterer for at det er viktig at ledere tilrettelegger og skaper arenaer som holder medarbeider motivert og koblinger åpne fordi medarbeider ofte føler seg kvalt når de får inntrykk av det de oppfatter som en «murvegg» (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 99).

Uhl-Bien hevder at strukturelle, atferdsmessige, kognitive eller politiske barrierer ofte kveler informasjonsstrømmer og samhandling og foreslår å bruke nettverksstrukturer for å koble ideene og menneskene sammen. Fordelen med nettverk er at det muliggjør koblinger som bidrar til å utløse nyheter og ideer samtidig som det skaper samhold som gir relasjonelle bånd og bygger bro mellom medarbeidere på tvers av faggrupper og lokasjoner (Uhl-Bien & Arena, 2018, s.100).

## 2.5 Oppsummering

Mitt faglige, teoretiske og analytiske grep er å bruke Askelands integrerte ledelsesmodell (2016). En kritikk av Askeland (2016) spesielt og Selznick (1957) er at de er for lite konkrete på hva teorien innebærer i praksis.

Den valgte analysemodellen har begrensninger. Modellen påstår at den er kontekstuell, men det er veldig lite i modellen som viser til betydningen av kontekst.

En svakhet ved modellen er at Askeland skriver på et overordnet generelt nivå, som ikke er godt nok teoretisk begrunnet. Den er lite konkretisert, og særlig gjelder dette forholdet mellom de fire grunnprofilene og institusjonell ledelse.

Modellen gir derimot ideer til hva som kan utforskes. Jeg anvender modellen som et analytisk rammeverk og vil utforske den empiriske sammenhengen mellom tjenesteutvikleren og institusjonell ledelse som jeg ikke får gode nok svar på i modellen.

Jeg legger også vekt på å utfylle tjenesteutviklerprofilen i modellen. For å gjøre dette bringer jeg inn teori om strategisk arbeid fra Mintzberg et al. (1985, 1989, 2009) og perspektiver fra Uhl-Bien (2018) om organisatorisk tilpasningsevne. Dette vil jeg se som institusjonelt arbeid, særlig forholdet mellom tjenesteutvikleren og den institusjonelle leder. For å belyse hvordan dette kan forstås som institusjonell ledelse og institusjonelt arbeid bringer jeg inn teoretiske perspektiver fra Selznick (1957) og Kraatz (2009).

### 3 Forskningsdesign og metode

Det er problemstillingen som gir føringen for valg av forskningsprosjektets design, som innebærer valg av metoder, utvalg og analyseopplegg (Thagaard, 2018, s. 49).

Jeg vil gjøre rede for og begrunne valg av datainnsamlingsmetoder og det analytiske arbeidet med datamateriale. Problemstillingen og forskningsspørsmålene gir føringer til teoretiske perspektiver samtidig som de også gir føringer for utvalg og datainnsamling.

Problemstillingen er hvordan kirkeverger forstår og utøver rollen som tjenesteutvikler som en del av sitt institusjonelle lederskap. Forskningsspørsmålene er hvordan tjenesteutviklerrollen preges av utvikling eller tilpasning og hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til en forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag.

Intensjonen med problemstillingen og forskningsspørsmålene er å belyse tjenesteutvikleren og den institusjonelle lederen forstått som institusjonelt arbeid.

Det er særlig formål som definerer hvem vi er og hva vi vil, som er interessant i forhold til tjenesteutvikleren. Oppgaven søker å belyse hva institusjonell ledelse er i praksis. Og dokumentere forholdet mellom og forskjellen mellom utvikling og tilpasningsarbeid. Og se hvordan disse linker inn til en kjerneforståelse av hva man skal jobbe med når man skal jobbe med formålet til kirken.

#### 3.1 Valg av metoder

Jeg bruker et eksplorativt eller kvalitativt forskningsdesign fordi jeg ønsker å finne ut av et fenomen. Jeg ønsker å utdype noe som vi har lite kunnskap om og som det har vært lite forskning på fra før (Jacobsen, 2015, s.64). Ved å velge kvalitative metoder har jeg mulighet til å få dybdekunnskap om utviklingsarbeid og informantenes syn på sin rolle som tjenesteutviklere og hvordan de kobler utvikling og tilpasningsarbeidet til institusjonell ledelse. «Kvalitative tilnærminger gir grunnlag for at vi kan fordype oss i og utføre intensive analyser av de sosiale fenomener vi studerer» (Thagaard, 2018, s. 12).

Kvalitative metoder er en fenomenologisk tilnærming. «Fenomenologien tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen og søker å oppnå en forståelse av en dypere mening i enkeltpersoners erfaring» (Thagaard, 2018, s. 36).

Det er viktig å være åpen for erfaringene til informantene og å være oppmerksom på det som tas for gitt i den kulturen som jeg forsker på. «Fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik folk oppfatter den» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45).



Den hermeneutiske tilnærmingen gjør at vi ifølge Geertz (1973) får tekster med «thick descriptions». Med det menes at vi får beskrivelser av intensjonen som deltakerne har med sine handlinger, hvilke fortolkninger de gir og den fortolkningen vi som forskere har. Jeg vil kunne beskrive trekk som er felles ved de erfaringer som informantene gir uttrykk for. De felles erfaringene gir meg grunnlag for å utvikle en forståelse av den erfaringen informantene har med utviklingsarbeid.

Innenfor kvalitative metoder finnes det flere forskningsstrategier for å utvikle data fra feltarbeid. Analysen min bygger på data som er fremkommet gjennom kombinasjonen av observasjon og intervju. For å fange opp aktørperspektivet og informantenes intensjoner har jeg valgt semistrukturert følgeobservasjon (Askeland, 2016a) der informantene kan kommentere aktiviteter underveis samt i etterkant gjennom intervjuer.

Ifølge Denzin & Lincoln (2018) bidrar kvalitative metoder til å fremheve prosesser og mening som ikke kan måles i kvantitet (Thagaard, 2018, s. 15). Kvalitative metoder kan gi mye informasjon om få enheter, mens kvantitative metoder kan omfatte store utvalg der problemstillingene er rettet mot statistiske generaliseringer. Kvalitative studier gir meg en fleksibilitet til å innarbeide erfaringer og nye problemstillinger underveis i undersøkelsesprosessen.

Det er en større nærhet mellom forskeren og personene som det forskes på, noe som kan påvirke forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 16). Hvor stor betydning forskerens nærvær har vil være avhengig av hvilken observasjonsmetode som benyttes. I min studie valgte jeg metoden som omtales som semistrukturert følgeobservasjon som ifølge Askeland kan forstås som en variant av deltakende observasjon (Askeland, 2016a, s. 38).

Informantene jeg observerte var opptatt med ulike oppgaver og møter som krevde konsentrasjon og oppmerksomhet slik at jeg har grunn til å tro at mitt nærvær hadde liten innvirkning på samhandlingen og atferden. Når jeg observerte informantene var de i hovedsak opptatt med sine oppgaver og snakket bare av og til med meg. På møtene fant jeg en diskret plass hvor jeg satt med min pc.

### 3.2 Setting og utvalg

Studien er lagt opp som en casestudie som gir meg en mulighet til å analysere fenomener i sin naturlige sammenheng og være basert på flere kilder av data (Thagaard, 2018, s. 51).

Utvalget mitt består av fem kirkeverger fra kirkelige fellesråd av ulike størrelse på Sørlandet og Østlandet. Kirkevergene er representert fra to større byer, en mellomstor by og en mindre by og en landkommune. Disse representerer et strategisk utvalg fordi de innehar egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til min problemstilling og teoretiske perspektiver i oppgaven (Thagaard, 2018, s. 54).

Norge består av både store og små kommuner hvor Den norske kirke er en viktig institusjon i alle kommunene. I alle kommuner er det et kirkelig fellesråd der kirkeverge er daglig leder for kirkelig fellesråd sin virksomhet. I store fellesråd er det gjerne ansatt daglig leder i menighetene. Arbeidsoppgavene til kirkelig fellesråd er i prinsippet de samme uavhengig av størrelse på fellesrådet, men blir praktisert på ulike måter i forhold til innbyggertall i kommunen og til antall ansatte.

Jeg har gjennom observasjon av informantenes lederhverdager fått tilgang til ulike typer møter som stabsmøter, plansamling for lederteam, arbeidsutvalgsmøter i forkant av fellesrådsmøte, fellesrådsmøter, fellessamlinger med menighetsråd, fellessamlinger for ansatte i forbindelse med en sammenslåingsprosess og et møte i kirkelig fellesnemnd.

Observasjon av lederhverdagene har blitt supplert med intervjudata, feltnotater og dokumenter. Dette har gitt et omfattende datamateriale.

Det finnes flere masteroppgaver som beskriver lederroller og tidsbruk på de ulike rollene i ledelsespraksis, men min intensjon var å følge informantene i kortere tid for å utvikle kontekstuell innsikt deres lederhverdager og belyse deres forståelse av tjenesteutviklerrollen og relasjonen mellom tjenesteutvikling og institusjonell ledelse.

### 3.2.1 Rekruttering av informanter

Etter å ha sittet i styret i Agder og Telemark kirkevergelag har jeg opparbeidet et nettverk av kontakter. Kontakt med informantene skjedde ved at jeg henvendte meg til dem pr epost og forespurte om de var interessert i å delta i studien. Etter en første positiv interesse sendte jeg over et kort informasjonsskriv om studien og hvordan datainnsamlingen konkret skulle gjennomføres. Alle informantene rådførte seg med sin ledergruppe, stab og fellesrådsleder før de bekreftet deltakelse. Av åtte informanter stilte fem informanter seg positive til å være med i forskningsprosjektet. Utvalget består av både kvinner og menn. De har vært i kirkestillingen fra 2 år til 17 år.

For å redusere egen forutinntatthet ved datatolkning og analyse er analysene bygd på to påfølgende dagers observasjon av informantene som er skrevet ut som dagsnarrativ. Dagsnarrativ som baseres på observasjon har fokus på den som observeres og gir liten mulighet for forskerens vurderinger. Mine egne vurderinger i feltnotatene fra følgeobservasjon ble notert som tilleggsinformasjon, i form av randnotater. Disse er også relatert til det som ble observert, og jeg opplevde at det var liten tid til å notere egenrefleksjon.

### 3.2.2 Anonymisert presentasjon av informanter

Datamaterialet er basert på 10 dagers observasjon av fem kirkeverger, som representerer fellesområder i by og landkommuner av ulike størrelse på fellesrådsområder. For å sikre anonymitet har informantene fått fiktive navn. Disse fiktive navnene brukes også i videre arbeid med analyse og drøfting.

## 3.3 Datainnsamlingsmetoder

Jeg har benyttet meg av metodetriangulering, der datainnsamling har blitt gjennomført gjennom semistrukturert følgeobservasjon, feltnotater og intervjuer. Begrunnelsen for valget var den eksplorerende problemstillingen som gjorde det naturlig å velge datainnsamlingsmetoder som gir kvalitative datamateriale.

For å belyse det kontekstuelle perspektivet i ledelse falt valget på observasjon som metode for studie av ledelsespraksis. Ved å kombinere observasjon med et oppfølgende kvalitativt intervju i etterkant var målet å få med informantenes intensjoner og erfaringer.

Feltnotater ble knyttet til de registrerte aktivitetene gjennom noter. Feltnotater ble et supplement og forklaring av den observerte aktiviteten. Dagsnarrativer ble skrevet for å få et mer helhetlig bilde av informantenes lederhverdager.

### 3.3.1 Semistrukturert følgeobservasjon

Jeg valgte å observere og følge hver av de fem informantene i to påfølgende dager. Jeg valgte semistrukturert følgeobservasjon der jeg anvendte registreringsskjemaet som har vært benyttet i LIP-programmet.

Managerial work behavior forskningen har ulike tilnærminger når det gjelder i hvilken grad man har en strukturert eller ustrukturert tilnærming i observasjonen. McDonald legger vekt på ustrukturerte observasjoner der informantene forklarer sine handlinger underveis og viser til at strukturerte observasjonsskjema vil innsnevre beskrivelser av handlingsmønstre, og styre forskerens oppfatninger (McDonald, 2005). Ifølge Martinko og Gardner vil en viss struktur i kategorier vil være en forutsetning for å kunne sammenligne med andre studier (Martinko & Gardner, 1985).

Askeland har bidratt til en videreutvikling av den strukturerte observasjonen og viser til at semistrukturert følgeobservasjon kan forstås som en variant av deltakende observasjon. Metoden åpner for at informanten som observeres kan kommentere hva som skjer fortløpende og ved å notere supplerende feltnotater (Askeland, 2016a, s. 114).

I registreringsskjemaet registrerte jeg når aktiviteten startet og varigheten av den, type aktiviteter og hvor aktiviteten fant sted, innholdet i eller hva som konkret skjedde gjennom aktiviteten, deltakerne informanten samhandlet med og hvem som tok initiativ til aktiviteten (Askeland, 2016a, s. 39).

I tillegg til å føre inn data i forhold til de faste feltene førte jeg også feltnotater som jeg tenkte kunne være relevant og nyttig tilleggsinformasjon. Aktiviteter har blitt avgrenset og delt i delaktiviteter som for eksempel sjekke eposter, svare eposter, pc- arbeid samt at ny aktivitet ble registrert når det var et naturlig skifte i aktører og sted. Innenfor hver aktivitet ble det også registrert episoder, som for eksempel at pågående pc arbeid ble avbrutt av en samtale for så å gjenopptas. Følgeobservasjonen gav også mulighet til fortløpende å spørre informantene som ble observert om hva som skjedde og skrive ned korte og supplerende feltnotater.

Registreringsskjema gav mulighet for koding og kategorisering av datamaterialet i etterkant og utskrivning av dagsnarrativer. Jeg brukte feltnotatene sammen med de faste feltene for å fange opp avbrytelser og små episoder som skjedde mens en hovedaktivitet ble observert. Dette viste kompleksiteten i informantenes hverdag. Informantene gav av og til uoppfordret uttrykk for hva de gjorde og hvorfor, og dels spurte jeg underveis.

Observasjon som metode krever opparbeidelse av tillit hos det som Johannessen, Tufto og Christoffersen (2010) kaller «døråpnere». I mitt tilfelle var det kirkevergene som gav meg

tilgang til aktuell setting. Å få tilgang til aktuell setting som kan gi relevant data har stor påvirkning på undersøkelsens validitet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010, s. 123).

### 3.3.2 Intervjuer

Det ble i tillegg gjennomført intervju med informantene. Intervjuene ble gjennomført på slutten av den siste observasjonsdagen. Intervjuguiden ble sent til kirkevergene i forkant av intervjuet.

Intervjuet startet med en gjennomgang av observasjonsdagene der jeg bad informantene kommentere om dagene opplevdes som typiske dager i forhold til faste og uforutsette aktiviteter eller hvordan en typisk dag ville se ut.

I tillegg gjennomgikk vi enkelte episoder der jeg spurte om hvilke vurderinger som lå bak. Det ble også stilt spørsmål om informantenes underliggende premisser når strategidiskusjoner dukket opp i løpet av observasjonen.

Intervjuene varte en og halvannen time og det ble tatt lydopptak og notert på pc.

Lydopptakene ble transkribert og lagret som tekstfiler. Jeg har brukt bokmål i transkriberingen og intervjuene ble gjengitt så lydrett som mulig. Jeg indikerte trykk på ord, pauser, nøle-lyder og latter med tegn. Tegnene ble forklart i starten av hvert transkribert intervju. Utskrift fra de transkriberte intervjuene ble sendt til informantene for gjennomlesing, aksept og eventuell korrigerings.

Jeg anvender Askelands integrerte ledelsesmodell (Askeland, 2016a) for å analysere hvordan ledelse utøves gjennom rolleprofilene tjenesteutvikler og institusjonell lederrolle.

Spørsmålene i intervjuguiden er i realiteten en operasjonalisering av denne teoretiske modellen.

## 3.4 Analyseprosessen

I denne prosessen skal det omfattende datamaterialet reduseres, systematiseres, analyseres og tolkes i lys av teorien jeg har beskrevet. Det blir nå viktig å «utvikle en forståelse som går utover de beskrivelser deltakerne gir av sin situasjon og sine synspunkter» (Thagaard, 2018).

Det finnes mange måter å gjennomføre analyser av kvalitative data. Som analyseteknikk valgte jeg koding av data og tok utgangspunkt i Malteruds systematiske tekst-kondensering som har forankring i Girogis fenomenologiske analyse i mitt analysearbeid (Malterud, 2003,

s. 99). Jeg renskrev observasjonsdata som feltnotater og tilleggsopplysninger ble knyttet til den registrerte aktiviteten gjennom et noteapparat. Deretter skrev jeg ut feltnotatene som dagsnarrativer. Intervjuene har blitt transkribert.

### 3.4.1 Helhetsinntrykk

Første trinn i Malteruds systematiske tekst-kondensering er å bli kjent med materialet og få et helhetsinntrykk (Malterud, 2017). Hva er det kirkevergene faktisk snakker om?

Problemstillingen gav meg retningen og har styrt både intervjuguiden og forskningsspørsmålene, men nå var det viktig å være lydhør for det materialet som faktisk kom frem. Ifølge Malterud vil en forsker gjøre bruk av både beskrivelser og tolkninger. Beskrivelsene vil være farget av tolkninger og tolkningene bygger på beskrivelser. Her vil en teoretisk referanseramme bidra til å bygge bro mellom beskrivelsene og tolkningene og løfte begge aspektene opp til et nytt nivå ved å koble de sammen (Malterud, 2017, s. 48-49). Jeg var styrt av min forforståelse og tanker som jeg hadde om temaet, men brukte intuisjonen ved å spørre meg selv om hva som var det mest interessante i datamaterialet og hvor spenningen i materialet var. Det var viktig å kartlegge mine antakelser, men samtidig være åpen for overraskelser.

Etter transkripsjonen av observasjonene og intervjuene leste jeg gjennom datamaterialet for å danne meg et helhetsbilde. For å finne fram til meninger og se noen sammenhenger i et ganske uoversiktlig materiale anvendte jeg en teoriinformert analyse. Da kunne jeg kanskje utfylle eller justere, for eksempel ved at jeg la til eller slo sammen noen kategorier.

Basisanalysen av materialet bestod i at materialet først ble kodet i forhold til sentrale variabler utviklet av Askeland (2016) gjennom hans integrerte ledelsesmodell og teoretiske poenger fra institusjonell ledelse (Selznick 1957, Kraatz 2009).

Ut fra denne gjennomgangen og en fornyet gjennomlesning av datamateriale samlet jeg en del stikkord og utsagn om temaer. Etterhvert kunne jeg skimte foreløpige temaer som fortalte om forståelsen og utøvelsen av tjenesteutviklerollen og relasjonen mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling. Jeg endte opp med syv temaer innenfor tjenesteutvikling som utpekte seg. Disse kalte jeg for strategisk endring av organisasjonen og nye tjenester og tiltak, tilpasning til skiftende omgivelser, overvåke muligheter og trusler, informasjonsformidling, tjenester med kvalitet og samarbeid med kommune.

Tabell 1. Eksempler på datagrunnlag som leder opp til disse temaene.

Datamateriale	Tema
<i>Hvordan kunne vi strategisk ta tak i dåp, gudstjenester, vigsel? Og da tenkte jeg la oss starten med dåpen. Også fikk vi med både prester og satt sammen en prosjektgruppe som laget en del tiltak som menighetene tente på i ulik grad.</i>	Strategisk endring av organisasjonen og nye tjenester og tiltak
<i>Vi fikk i fjor beskjed om at fra 2020 så får vi redusert rammeoverføringen vår med 1 million.</i>	Tilpasning til skiftende omgivelser
<i>Vi har helt bevisst jobbet med konkrete berøringspunkter med kommunen innenfor helse, skole- kirke samarbeidet. Og innenfor grøntareal arbeidet har vi invitert dem til våre seminarer, både politisk og i fagmiljøene i kommunen.</i>	Overvåke muligheter og trusler
<i>Å skape forståelse for kirkens funksjon i samfunnet. Det bruker jeg mye tid på. Og så lenge man er rigget til slik som man er så må jeg jobbe tett sammen med kommunen. Også bytter de også politikere så nå er det jo et nytt bystyre. Så nå er det om igjen da.</i>	Informasjonsformidling
<i>De tjenestene som vi produserer, er det det som folk ønsker, treffer vi eller gjør vi det på en sånn måte at kvaliteten er god?</i>	Tjenester med kvalitet
<i>Også er det alle disse berøringspunktene vi har med kommunen og at vi får til godt samarbeid med etatene</i>	Samarbeid med kommune

Her så jeg at de foreløpige temaene var en videreutvikling sammenlignet med temaene fra intervjuguiden. Intervjuguiden var en operasjonalisering av tjenesteutviklerfunksjon i den anvendte analysemodellen (Askeland 2016). Dette er ifølge Malterud et godt tegn på en kreativ og iterativ analyse (Malterud, 2017 , s. 100).

Temaer som utpekte seg når det gjaldt relasjonen mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling var å synliggjøre folkekirken, definere verdier, integrere organisasjonen og inngå verdiforpliktelser.

Tabell 2. Eksempler på datagrunnlag som leder opp til disse temaene.

Datamateriale	Tema
<i>Vi må løfte blikket og tenke hva betyr det å bygge folkekirke og gjøre alt det kirken gjør da i lokalsamfunnet mere synlig</i>	Synliggjøre folkekirken
<i>Hvis vi skal ta oss selv på alvor da ... historien om den barmhjertige Samaritan. Det er jo en lignelse som Jesus har som er veldig sentral for oss, ikke sant. Så kirken, kirken kan ikke bare si at de vil realisere kirken gjennom gudstjeneste. Vi realiserer også kirke gjennom diakoni</i>	Definere verdier
<i>Vi arbeider med å få en plan som er forankret i fellesrådet og som også støtter under menighetens arbeid. Det er viktig med forankring for at det skal fungere og for at det skal oppleves at fellesrådet og menighetsrådene skal ha felles mål</i>	Integrere organisasjonen
<i>Det er nettopp det samme kontaktutvalget som er så viktig fordi at sånn som finansieringen er lagt opp så får vi jo den største rammeoverføringen fra kommunen. Og ergo så må jeg bruke tid på å skape tillit hos kommunen.</i>	Inngå verdiforpliktelser

Disse temaene innenfor tjenesteutvikling og relasjonen mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling ga mening i helheten. De representerte et første intuitivt og databasert steg i organiseringen av materialet mitt der målet var å få kunnskap om hvordan informantene forstår og utøver rollen som tjenesteutvikler og hvordan tjenesteutvikling kobles til institusjonell tenkning.

Den videre analysen innebar en deling av aktiviteter for å se etter om det var noe som var utviklingsorientert og om det var noe som var tilpasningsorientert, eller om det var et skille som ble kunstig. Det er en teoretisk tilnærming å si at det er enten utvikling eller tilpasning. Kan hende er det rett og slett begge deler.

Jeg leste gjennom materialet på ny mens jeg nå rettet oppmerksomheten mot hva som hadde siktemål ut mot omgivelsene og som var oppgavefokuset og dermed utviklingsorientert. Så begynte jeg å skrive ned stikkord, understreke og markere de type aktiviteter som var eksterne. Jeg delte de inn i oppgaveorienterte og relasjonsorienterte aktiviteter. For eksempel eksterne møter var de strategiske eller var de alliansebyggende. Var det aktiviteter som var rettet mot å bygge nettverk som tilhørte lederprofilen til mellommannen eller var det strategiske aktiviteter som tilhørte tjenesteutvikleren. Jeg tok de eksterne aktivitetene og



sorterte noen av dem til mellommannen, mens de jeg konsentrerte meg om var de aktivitetene som falt under tjenesteutvikleren.

Jeg begynte å se nærmere på aktivitetene. Jeg fikk en liste på en 50 – 60 aktiviteter og begynte deretter å se om det var noen av de som var lik hverandre eller som hang sammen i et område. Jeg overførte aktivitetene på et ark hvor jeg skrev ned alle aktivitetene og samlet dem i en kodeliste.

### 3.4.2 Meningsbærende enheter

I denne fasen av systematisk tekst-kondensering skal materialet organiseres og irrelevant tekst kan legges til side. Etter en ny gjennomgang av materialet og temaene viste det seg at informasjonsformidling kunne slås sammen med overvåking av muligheter og trusler fordi de gikk over i hverandre.

Malterud (2017) foreslår å dele opp teksten i meningsbærende enheter. Det betyr å velge ut tekst-bolker som har kunnskap om de temaene jeg ønsker å få kunnskap om. Hver av de meningsbærende enhetene ble gitt en kode.

Å kode data betydde at jeg nå skulle bryte dataene inn i meningsbærende og håndterbare sekvenser og finne fram til ord eller merkelapper som beskriver mening i disse sekvensene. Tekst som var relevant for problemstillingen ble markert og datamaterialet ble systematisk gjennomgått på ny for å finne meningsbærende enheter.

Jeg tok utgangspunkt i de temaene som utpekte seg og skilte ut relevante tekst bolker ved å bruke fargekoder for hvert tema. Jeg identifiserte tekst bolkene som hadde kunnskap om temaene og grupperte disse under hvert sitt tema. Disse representerte ulike aspekter ved temaet.

### 3.4.3 Kondensering

Neste trinn var å abstrahere innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene ved å kode de. For å kode de meningsbærende enhetene for tjenesteutvikleren opprettet jeg et kodeskjema på pc i Word med kolonnene transkripsjon, kode, kategori og tema. Der la jeg inn alle de merkede tekst-bolkene og kodet. Nå handlet det om å komme fram til dypere lag under det som ble sagt. Med basis i dagsnarrativene, feltnotatene og intervjuene valgte jeg linje-for-linje koding. Første gangs koding var basert på datadrevet in-vivo koder. Ved andre gangs koding lette jeg etter mønstre mellom kodene og slo sammen de som hørte sammen.

Jeg anvendte deduktiv koding. Materialet ble kodet i forhold til kategorier utviklet fra tjenesteutviklerfunksjonen i Askelands integrerte ledelsesmodell (Askeland 2016).

For å se etter relasjoner mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling ble observasjonsmaterialet kodet i forhold til teoretiske dimensjoner og variabler hentet fra bidragstere til institusjonell ledelse (Selznick 1957, Kraatz 2009).

På den måten fikk jeg etablert en sammenheng mellom data, de teoretiske poengene og de empiriske eksemplene.

Neste trinn ble å finne fram til kategorier. Nå handlet det om å finne tråder som kunne binde det utvalgte materialet sammen. Gjennom kategorisering og sammenligning kom jeg nærmere hva kirkevergene gjør og hvordan de oppfatter det de gjør i organisasjonen. Nå begynte jeg også å nærme meg en tanke om hvordan dette henger sammen og hvorfor.

Malterud (2017) sin systematiske tekstkondensering kaller dette for å kondensere, fra kode til mening. Nå sorteres datamaterialet etter kategorier for å avdekke mønster, sammenhenger og fellestrekk.

Og flytte koder og kategorisere de til kategorier var en omfattende prosess.

Materialet ble tidligere i analysen operasjonalisert og kodet i forhold til den anvendte analysemodellen (Askeland, 2016) slik at materialet kunne tilordnes modellen. Modellen har fungert som et grunnlag for en analytisk inndeling av aktiviteter og som tolkning av aktivitetene i relasjon til modellen. Gjennom en ny næranalyse av materialet og de konkrete aktiviteter som var registrert, forsøkte jeg nå å re-gruppere aktivitetene i kategorier. I dette arbeidet ble nye kategorier utviklet og jeg vekslet mellom å bearbeide teoretiske bidrag til temaet og analysere det materialet som jeg hadde samlet inn.

Jeg satt igjen med fem kategorier til tjenesteutviklerrollen og fire kategorier til relasjonen mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling.

I vurderingen av hvilken kategori hver enkelt aktivitet skulle tilordnes ble det lagt til grunn om hvorvidt aktiviteten hovedsakelig hadde en ekstern samt en oppgaveorientert orientering.

I arbeidet med kategoriseringen så jeg på alle utsagnene. Jeg så en del fellestrekk blant informantene og systematiserte utsagnene i lys av kategoriene. Jeg oppdaget flere sitater som jeg ville benytte senere i drøftingen og lagde ikke tekstkondensater. Jeg brukte faktiske sitater og systematiserte informantenes utsagn i lys av forståelsen og utøvelsen av tjenesteutviklerrollen og hvordan utviklings- og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse av kirkens formål og oppdrag.

### 3.4.4 Sammenfatning

Den siste fasen består av rekontekstualisering. Malterud (2017) beskriver dette som å «sammenfatte det vi har funnet i form av fortolkende synteser som gir grunnlag for nye beskrivelser og begreper» (Malterud, 2017, s. 108). De utvalgte sitatene ble sammenfattet og omgjort til innholdsbeskrivelser innenfor hver kategori. Her var målet å belyse hva materialet formidlet om en utvalgt del av problemstillingen.

Jeg vurderte nå gyldigheten av mine funn ut fra sammenhengen de var hentet fra. Jeg gikk tilbake til kodeskjema for å se hvordan denne samstemte med de sammenstilte delene jeg satt igjen med til slutt. Sammenstillingen jeg satt med syntes jeg var godt forankret i datamaterialet. Jeg valgte derfor å strukturere analyse- og drøftingsdelen etter temaer med de respektive kategoriene.

## 3.5 Metoderefleksjon

Valget av metode gir både muligheter og begrensninger. Jeg vil belyse noen problemstillinger og utfordringer i forskningsprosessen.

### 3.5.1 Forforståelse

Forforståelsen min var motivasjonen for å forske på temaet institusjonell ledelse og utviklingsarbeid spesielt. Forforståelsen var preget av en nysgjerrighet. Mange i det kirkelige landskapet omtaler kirkeverger som administratorer og viser til at det strategiske arbeidet ligger til menighetsrådenes arbeidsoppgaver i kirkelovens § 9 (Kirkeloven, 1996). Selv har jeg alltid tenkt at det ligger en strategisk komponent i fellestrådets oppgaver i kirkelovens § 14 fordi det handler om den kirkelige virksomheten i kommunen.

De mønstrene vi ser avhenger av hvilke mønstre vi har evne til å gjenkjenne, sier Malterud (2017). Jeg har derfor måttet ta et skritt tilbake og innta et fugleperspektiv.

Mitt kjennskap til miljøet bidro til at jeg kunne utvikle en forståelse «innenfra». Erfaringene mine gav grunnlag for gjenkjennelse som igjen dannet utgangspunkt for den forståelsen jeg kom frem til og fortolkningene av situasjonene. Mangel på kunnskap om miljøet kan være en ressurs i form av forskningsmessig nysgjerrighet, men på den andre siden kan manglende kjennskap til miljøet føre til at vi overser nyanser som ikke samsvarer med egne erfaringer i de situasjonene som vi observerer (Thagaard, 2018, s. 190). Min vurdering var at fordelene ved kjennskap til miljøet overgikk ulempene.

Styrken ved at jeg hadde kjennskap til miljøet var at forkunnskapen min bidro til at jeg kunne problematisere og åpne opp spørsmål under intervjuene. Ulempen var at den sammen forforståelse kunne påvirke objektiviteten i hva jeg vektla når jeg gjennomgikk data. Jeg har midlertid vært bevisst på å bevare objektiviteten gjennom hele prosessen ved å innta forskerrollen og ha en akademisk distanse. Tross alt bidro forforståelsen min til at jeg kunne åpne opp spørsmålene for å sikre informantenes perspektiver og dermed unngå at jeg bekreftet egne antakelser og produserte egne tanker.

### 3.5.2 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet innebærer om studien er utført på en pålitelig og troverdig måte og henviser til om en annen forsker ville kommet frem til samme resultat ved å benytte de samme metodene.

Kunnskapsteoretisk har min analyse en fortolkende dimensjon. For å styrke reliabiliteten til prosjektet har jeg beskrevet analyseprosessen så detaljert og konkret som mulig. Ifølge Silverman (2014) styrkes reliabiliteten ved å gjøre forskningsprosessen transparent. For å sikre at dataene blir mest mulig korrekte og uavhengig av min rekonstruksjon, forståelse og oppfatning har jeg tatt lydopptak fra møter og intervju. Disse lydopptakene har i ettertid blitt transkribert (Thagaard, 2018, s. 187-188).

Validitet i kvalitative undersøkelser handler både om gyldigheten til de metodene som benyttes i studien, det vil si om metodene måler det de skal måle, og om mine tolkninger er gyldige i forhold til virkeligheten.

For å sikre validiteten har jeg beskrevet de teoretiske perspektivene som danner grunnlaget for mine tolkninger og beskrevet analysen som gir grunnlaget for hvordan jeg har kommet frem til mine tolkninger.

En åpenhet gjennom hele forskningsprosessen er viktig. Jeg har benyttet metodetriangulering som følgeobservasjon og intervju for å styrke validiteten. I tillegg sendte jeg de transkriberte intervjuene til informantene for gjennomlesning, aksept og eventuell korrigerings.

### 3.5.3 Forskningsetiske perspektiver

Studien min skjer i samsvar med etiske krav og forskningsetiske retningslinjer fra Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Forskningsetikk handler om forholdet mellom forskeren og de personene forskningen berører,

spesielt i forbindelse med datainnsamling. De definerer rettighetene til deltakerne samt det ansvaret forskeren har ovenfor deltakerne (Thagaard, 2018, s. 27).

Det er spesielt informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, respekt av informantenes privatliv samt ansvar for å unngå skade jeg som forsker må ta hensyn til og kvalitetssikre (Johannessen et al., 2010, s. 91-92).

Siden forskningsprosjektet mitt innebærer behandling av personopplysninger faller det inn under personopplysningsloven og er meldepliktig. Forskningsprosjektet mitt ble derfor meldt inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) og godkjent.

Som forberedelse innhentet jeg informert samtykke fra deltakerne i forskningsprosjektet. De fikk tilsendt informasjon om prosjektets formål, hvem som var ansvarlige for prosjektet, hva det innbar for deltakerne å delta, hvordan personopplysningene skulle oppbevares og brukes. I tillegg ble det informert om at det var frivillig å delta og at de kunne trekke samtykke tilbake uten grunn.

Informantene og øvrige aktører i fellesrådsområdet har blitt gjennomgående anonymisert. Navn og kontaktopplysninger er erstattet med koder som ble lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Lydfilene med opptak av møter og intervjuer vil bli slettet etter avslutning av prosjektet.

Kvalitative metoder kan inneholde flere etiske dilemmaer og spesielt viktige er etiske vurderinger i presentasjon av resultatene i undersøkelsen. Det innebærer i hvilken grad informantenes forståelse av sin situasjon fremkommer i presentasjonen.

Som forsker utvikler jeg forståelse basert på informantenes selvforståelse og perspektiver. Jeg fortolker denne informasjonen. Min tolkning kan være forskjellig fra informantenes forståelse. Her må jeg ha et fokus på å ivareta informantenes integritet. Jeg vil ivareta anonymiteten ved å ikke skille mellom de fem fellesrådsområdene i presentasjonen av dataene. Dette svekker muligheten for å identifisere informanter og situasjoner (Thagaard, 2018, s. 167-168).

## 4 Analyse og resultat

I dette kapitlet vil jeg presentere resultater og funn i undersøkelsen.

I det første delkapitlet presenteres resultater og funn på hvordan kirkeverger forstår og utøver tjenesteutvikling. Hvilke dimensjoner består tjenesteutviklerrollen av og er den delt i utvikling og tilpasning?

I andre delkapitlet presenteres resultater og funn på hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag.

Studien baserer seg på observasjoner av lederhverdager til fem kirkeverger på Sørlandet og Østlandet. Observasjonene ble fulgt opp med kvalitative intervjuer for å få med kirkevergenes intensjoner og erfaringer. Kirkevergene representerer kirkelige fellelråd av ulik størrelse og fra by og landkommuner. Jeg har valgt å gi informantene fiktive navn. De to informantene som kommer fra større byer blir kalt Per og Kari, mens Kristian kommer fra en mellomstor by. Ola kommer fra en mindre by, mens Anne kommer fra en mindre innlandskommune.

### 4.1 Rammen for studien og intervjuguide

Askelands integrerte ledelsesmodellen (Askeland, 2016a) brukes for å analysere hvordan ledelse utøves gjennom rolleprofilene tjenesteutvikler og institusjonell ledelse. Spørsmålene har til hensikt å innhente empirisk informasjon om kirkevergenes forståelse og utøvelse av tjenesteutvikling og hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet linkes inn til en kjerneforståelse av hva de skal jobbe med når de skal jobbe med formålet til kirken.

Temaer i intervjuguiden er en operasjonalisering av Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) og er et vedlegg i oppgaven.

Her presenteres empirien jeg har jobbet med. Drøftingen kommer i et eget kapitlet.

### 4.2 Presentasjon av resultat og funn

Kirkeverger er virksomhetsledere for kirkelige fellelråd og deres arbeidsoppgaver er definert i kirkelovens § 14 (Kirkeloven, 1996) som sier at kirkelige fellelråd skal ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av menighetene, og utarbeide mål og planer for den kirkelige virksomhet i kommunen. Videre skal kirkelig fellelråd fremme samarbeid mellom menighetsrådene og ivareta deres interesser ovenfor kommunen. I administrative og

økonomiske oppgaver ligger blant annet økonomi, forvaltning og drift av kirkebygg og gravplasser og arbeidsgiveransvar for fellesrådsansatte i den lokale kirke.

#### 4.2.1 Hvordan forstår og utøver kirkevergen rollen som tjenesteutvikler?

Konteksten i studien er ledelse innenfor Den norske kirke på lokalplanet med hovedfokus på tjenesteutvikling som en del av institusjonell ledelse. Institusjonell ledelse knyttes til institusjonelt arbeid som beskrives som « The purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions» (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009b). Jeg vil først se på materialet som handler om tjenesteutvikling. Rollen er ekstern i sin orientering, med fokus på hvordan oppgaver utføres ved å utvikle strategiske tjenester og mål basert på overvåking og tilpasning til det ytre miljø (Askeland, 2015, s. 52).

Figur 2. Konseptualisering av tjenesteutviklerrollen basert på observasjoner og intervjuer.



#### 4.2.2 Strategisk endring av organisasjonen og nye tjenester og tiltak

Når informantene redegjorde for hva de legger i å utøve ledelse har de litt ulike tilnærminger. Informanten Per sier: «Å tenke strategisk og være i forkant. Skape strukturer og ha et positivt engasjement». Informanten Ola sier: «Jeg tenker at jeg må ha mitt blikk vendt mot strategi», mens informanten Kari sier: «Tenke strategisk, legge planer. Skape fremdrift». De to andre informantene la vekt på ledelse av rammefaktorer og å samle kunnskap. Informanten Kristian

sier det slik: «En særdeles viktig oppgave må være å sikre rammebetingelsene for egen virksomhet», mens informant Anne sier: Samle kunnskap og bygge gode relasjoner i stab, i forhold til kommune, befolkning og myndigheter som skal godkjenne eller bevilge ting».

Materialet viser at informantene fortar strategiske endringer som kommer gjennom overvåking og som følge av en tolkning av det som skjer eller kan skje i omgivelsene.

Informanten Per sier:

Jeg tror nok at i all min ledelsespraksis har hatt den evnen at jeg ser. Jeg tenker at jeg må se hva som kommer. Og ha et blikk utad og ikke bare drifte alt det vi alltid har holdt på med, men prøve å være litt i forkant da.

Informanten Ola som var leder for arbeidsgruppen og som satt på vegne av byggherren i et byggeprosjekt av et nytt kirkebygg forteller:

Så det jeg tenker jeg har bidratt med både i praksis og visjonært, er å ha et stort fokus på hvilken mulighet dette gir oss, hvordan vi kan bruke de og hvordan kan vi bruke de til vår fordel eller i henhold til vårt oppdrag. Og at både ansatte, menighetsråd og felleråd ser at det har både noen kortsiktige gevinster og av og til må du gjøre noen investeringer som du ikke alltid vet avkastningen på, men det er god grunn til å tro at vi i det minste er med på å plante, vanne og så.

Her ligger det elementer av en strategisk og nesten visjonær tenkning og viser at informanten ser etter muligheter i omgivelsene.

Informanten Per uttrykker at han er bekymret for synkende oppslutning om gudstjenester, konfirmasjon og dåp og forteller om hvordan han strategisk tok tak i dåp og gudstjenester for å snu pilene. Han forteller at målet er å få kurven til å flate ut eller kanskje stige. Han sier:

Jeg tenkte hvordan kunne vi strategisk ta tak i dåp og gudstjenester. Og da tenkte jeg la oss starte med dåpen. Jeg fikk en verktøykasse av en kirkevergekollega. Vi fikk fornyet den. Også fikk vi med prester og satt sammen en prosjektgruppe som laget en del tiltak som menighetene tente på i ulik grad.

Han viste til at de gikk til innkjøp av dåpskjoler som de låner ut gratis og at de har hatt drop - in dåp med stor suksess.



Flere av informantene tar strategiske grep ved å være synlige på nye kommunikasjonsflater som Facebook og Twitter og oppgraderer nettsidene til nyere versjoner som gjør det mer lesbart på mobiler. Det tilbys fellespåmeldinger til dåp på nettsider.

Informanten Per forteller at han har bidratt til nyskapinger innenfor diakoni, såkalt asfaltdiakoni og nye dialogtilbud.

Dette er ikke innovative ideer, men det er heller ikke rene tilpasninger. Jeg ser elementer av fremvoksende strategier som responser på ting som skjer i omgivelsene, altså en strategisk tilpasning til en utvikling som de ser vil komme.

Flere av informantene fremhever at deres bidrag til fornyelse ligger i å angi retning og å være ideskaper. Ut fra uttalelsene forstår jeg at strategiene fremkommer gjennom prosesser der informantene styrer prosessen med utformingen av strategier, men overlater til andre å utforme det faktiske innholdet. Strategier utvikles gjennom samspill med andre i organisasjonen. Fremvoksende strategier eller prosess strategier kaster lys over dette funnet og er vanlige i virksomheter som krever kompetanse og kreativitet (Mintzberg, 1989).

Kirkevergens mandat ligger i kirkelovens § 14 som sier at de har ansvar for forvaltning og drift av kirkebygg. Flere av informantene forteller om endringer de har gjort i forhold til kirkebyggene. Informant Ola sier: «Jeg har jo brukt mye tid på å oppgradere kirkene i forhold til lyd og lys og varmestyringssystemer slik at de er bedre tilrettelagt dagens behov». Her ser jeg elementer av endringer, men kommer endringene fordi de ønsker det eller fordi omgivelsene endrer seg?

Informanten Per forteller om et strategisk grep han har gjort ved å ta initiativ til samledelse mellom de to arbeidsgiverlinjene. Han uttrykker dette som en suksessfaktor. Han tok initiativ til det sammen med prostens. Det strategiske grepet handler om at trosopplæringsplanene løftes inn i samarbeidet med prestelinjen og sammen diskuterer de om planer og praksis er i samsvar.

Om samhandling i strategiarbeid mellom de to arbeidsgiverlinjene sier han:

Vi har jo prøvd å få til samledelse. Når det gjelder strategiarbeid og utvikling så føler jeg vel at jeg kanskje har vært mer motor ... jeg har kanskje ikke klart å få med meg den andre linja. Opplevelsen min er at den andre linje er litt tilbaketrukket. Jeg skulle ønske prestetjenesten var litt mer fremoverlent på strategi og utvikling. Av og til må man nøde dem for å bli med på dåp og gudstjenestesatsning.

Informanten Kristian forteller at han har søkt og appellert til samarbeid med den andre arbeidsgiverlinjen om tiltak som går på stabsutvikling, personalutvikling og studieturer, men at han ikke har lykket med det. Han sier: «Jeg har i flere år prøvd å bidra til tiltak som kan sikre en felles forståelse for det vi holder på med på tvers av begge arbeidsgiverlinjer, men jeg møter fullstendig veggen». Han viser til at samarbeid når det gjelder arbeidsgiveroverskridende konflikter og HMS arbeid fungerer, men utdyper:

Her er det mye å gripe fatt i og vi kunne fått til mye mer kirke hvis vi hadde hatt en arbeidsgiver som var mer innstilt på et likeverdig samarbeid på tvers av de to arbeidsgiverlinjene. Og da tror jeg vi kunne fått til mye bedre resultater.

Det kan ligge strukturelle hindringer i samhandlingen mellom de to arbeidsgiverlinjene. Prosten er leder for prestetjenesten i ett prosti og er geografisk plassert i kontorlandskapet ved prostesete i prostiet. Det innebærer at kirkevergene blir jobbene mye sammen med soknepresten. Materialet viser at samledelse kan fungere og at informantene ønsker en tettere samhandling med prostetjenesten når det gjelder strategi og utviklingsarbeid.

Materialet viser at dette ikke er rene tilpasninger. Informantene foretar strategiske endringer basert på tolkninger av det som kan skje eller skjer i omgivelsene. Det handler om at informantene strategisk tilpasser seg en utvikling som de tror kommer.

#### 4.2.3 Tilpasning til skiftende omgivelser

Materialet indikerer at informantene foretar tilpasninger i forhold til omgivelsene. Når informantene redegjorde for deres bidrag til å tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov så knyttes ofte tilpasningen til endringer i økonomiske rammebetingelser. Informanten Per sier det slik:

Jeg pleier å si det slik at jeg har vært i et modus hvor det har vært mulig å bygge opp. Vi har fått nye stillinger og mer penger. Jeg ser jo nå at det kommer en tid i Den norske kirke hvor muligheten til å få mye mer friske penger kanskje ikke er til stede. At kanskje heller utfordringen blir å bygge ned istedenfor å bygge opp. I hvert fall når det gjelder antall ansatte og sånn.

Andre kirkeverger viser til erfaringer med reduksjoner i økonomiske rammebetingelser og hvor deres jobb blir å tilpasse virksomheten til reduserte rammeoverføringer fra kommunen og prøve å gi stabilitet og forutsigbarhet til det nye nivået. Informanten Kristian forteller:

Nå har vi jo en konsulentrapport som kommunen har mottatt som indikerer at virksomheten vår burde slankes med nærmere 40%. Da er vi jo langt inne på det lovpålagte som vi da treffer. At det ikke er mulig å kjøre mange gudstjenester kl 11.00 for eksempel. Min jobb da er jo naturligvis å prøve å reversere slike endringer i rammebetingelser best mulig parallelt med at jeg må jobbe med hvordan vi skal tilpasse tjenestene våre og kanskje også organisasjonen til de nye rammebetingelsene.

Informanten Kari forteller om endringer i nasjonale rammer som fordrer tilpasninger lokalt:

Det har jo også vært en type endring i forhold til at man skal kunne ha vigsler til to typer ordninger. Vi måtte snakke om det også i forhold til kirketjenere og organister. Så du må inn som kirkeverge og styre, skape forutsigbarhet, lage strategiene, skape rommet. Noen nasjonale rammer ble jo gitt, men allikevel var det jo noen tilpasninger som måtte gjøres lokalt. Det er jeg som må styre dette her. Hele ansvaret er jo gitt til meg i forhold til ressursene.

Disse funnene viser at tilpasninger kommer som en konsekvens av beskjeder eller noe informantene har fått høre. Det er en respons på en veldig tydelig beskjed. Enten som i dette tilfellet fra kommunen som bevilgende myndighet eller i form av nasjonale rammer fra Kirkerådet.

Tilpasninger kan også komme gjennom små, kontinuerlige endringer. Informanten Anne sier:

Strategiarbeid og utvikling jobber jeg sjelden spesifikt med for det skjer mer og mer gjennom små endringer, altså det er mer sånn kontinuerlig og gjennom små endringer. Og det å prøve ut hvis det er noe du ønsker å prøve.

Her ser jeg elementer av en utvikling gjennom de små skrittets metode. Ifølge Mintzberg (1989) er argumentasjon for strategi endring. Samtidig er det mye som ikke endrer seg. Derfor balanserer de mellom en ønsket utvikling gjennom planlagte strategier og strategier som tilpasning. I denne balansegangen finner de en middelvei mellom tilpasning og planlagt

utvikling, nemlig de små skritts metode, som innebærer endringer gjennom små, kontinuerlig og erfaringsbaserte justeringer (Mintzberg et al., 2009).

Funn i materialet viser at informantene er opptatt av at de befinner seg i spenningen mellom driftsoppgaver og utvikling. Den norske kirke er en byråkratisk organisasjon som ifølge Mintzberg er karakterisert ved sentralisert beslutningsmyndighet og høy grad av formalisering. Informantene styrer gjennom skriftlige regler og prosedyrer (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Alle informantene fremhever at mye av tiden går til å holde driften i gang og at de ønsker seg mer tid til utviklingsarbeid. Informant Per uttrykker dette slik:

Vi står i spennet mellom drift og utvikling. Vi har sånn opplagt driftsoppgaver som går hele tida. Vi har et driftshjul som vi ikke kan stoppe eller se bort fra. Det tar oss alle, også har vi krav på oss til å være en ledelse som skal løfte blikket å se hva som kommer, og kanskje ha noen strategiske tanker og strategiske grep om det som kommer.

Mens informanten Kari sier det slik:

Jeg har ikke tid til å fordype meg i utviklingsarbeid fordi de daglige, ukentlige og månedlige arbeidsoppgavene er det veldig mange av. Jeg har hele tiden en bevissthet på hvordan jeg kan skape større rom for ikke å ha de daglige arbeidsoppgavene så mye. Hvordan kan jeg delegere sånn at jeg er både bekvem med den delegeringen samtidig delegere slik at jeg også har skapt meg det rommet som jeg egentlig burde utnytte bedre.

Lederhverdager er komplekse og fragmentariske ifølge (Mintzberg, 2009, s. 18). Dette samsvarer med mine observasjoner og intervjuer av lederhverdagene til informantene. Informantene bruker mye tid på å følge opp driften. De legger rammer og tilrettelegger. Her ser jeg tydelige elementer av både dirigent og integratorrollen. Informanten Per forteller:

Ja, vi har faste morgenmøter. Og som du ser står det folk på døra ... Det er jo mye driftsoppgaver og folk som kommer her og skal delta på møter og sånn. Så prøver jeg å ha faste møter med daglig ledere og med bygningssjef, gravlundsjef og sånt. Så jeg prøver å følge opp litt på drift.

#### 4.2.4 Overvåke muligheter og trusler

Materiale indikerer at informantene er opptatt av å overvåke omgivelsene og at dette anses som viktig. Strategiske endringer og tilpasninger kommer ofte som følge av overvåking omgivelsene. De ser noen muligheter eller utfordringer som de tolker. Og hvordan de tolker og agerer til det gir grunnlag for strategisk og utviklende atferd.

Informanten Per sier det slik:

Et strategisk grep jeg har gjort er at jeg har pleid forholdet til kommunen. Vi har helt bevisst jobbet med konkrete berøringspunkter med kommunen innenfor helse, skole-kirke samarbeidet. Og innenfor grøntareal arbeidet har vi invitert dem til våre seminarer, både politisk og i fagmiljøene i kommunen. Så jeg tror vi har på en måte overvåket i hvert fall den delen av omgivelsene.

Informanten Kari fremhever viktigheten av å bygge relasjoner og følge på med det som skjer i lokalsamfunnet. Hun sier «Jeg er tett på politikere. Jeg prøver å fange opp, vi prøver å drøfte, vi prøver å snakke sant om de utfordringer som kommunen har og de utfordringer som kirken har».

Alle informantene er tydelige på at finansiering er en viktig lederoppgave og fremhever at for å få til tjenesteutvikling så handler det om å lete etter muligheter for å hente finansiering til prosjekter. Jeg ser tydelige forbindelser til lederrollen mellommannen. Materialet viser at tjenesteutvikling forutsetter et arbeid i mellommannprofilen. Informanten Kristian utdyper:

Det er å lete med lys og lykt hele tiden da. Og søke og definerer og ta tak i prosjekter som er såpass modne at vi kan hive oss på og få tildeling. Gjennom tildelinger har vi fått gjennomført gode prosjekter.

#### 4.2.5 Riktige tjenester med kvalitet

Flere av informantene fremhever at for å sikre ressurser og for å få forståelse for kirkens funksjon må tjenestene som utføres ha god kvalitet. Etersom kvalitet i denne sammenheng er sett på i forbindelse med tjenesteleveranse, defineres kvalitet her som «evnen til å tilfredsstille brukerens krav og forventning» (<https://snl.no>). Kvalitet er et relativt begrep og det som er god kvalitet for en person behøver ikke å være det for en annen. Kvalitet i denne sammenhengen ses her på som tjenestens mulighet til å tilfredsstille brukernes krav og forventninger til kirkens tjenester sett fra et bruker og lokalsamfunnsperspektiv.

Flere av informantene uttrykker at gjennom kvalitetsarbeid så sikres det ressurser til virksomheten. Informanten Per uttrykker dette slik: «Av og til har vi jo opplevd at rådmannen har tatt oss ned i budsjett og så har politikere kasta penger etter oss fordi de er fornøyd med det vi leverer».

Informantene viser til at gjennom ansettelser og kompetanseutvikling så sikrer de kvaliteten på tjenestene som leveres. Flere av informantene fremhever at rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling er en viktig del av deres lederoppgaver. De uttaler at de ansetter kompetente personer som har kvalitetstanken med seg. Samtidig styrer de kompetanseutvikling i retning av målene. Informanten Per utdyper:

Skal vi ansette ny kantor så er det ikke bare jobbintervju, men da må vedkommende møte her og spille orgel og dirigere kor og ja vise på en måte at det er kvalitet. Og da har jeg med meg folk som kan lytte og kan sitt fag.

I opplevelsen av å stå i spenningen mellom driftsoppgaver og utvikling er informantene opptatt av hvordan kirken forholder seg til lokalsamfunnet og om tjenestene de leverer er det som folk ønsker. Informanten Per uttrykker dette slik: «De tjenestene som vi produserer, er det det som folk ønsker, treffer vi eller gjør vi det på en sånn måte at kvaliteten er god?».

#### 4.2.6 Samarbeid med kommune

Funn i materialet viser at informantene arbeider tett mot kommunen og mange av endringene og tilpasningene kommer som følge av samarbeid med kommunen. Informant Kari sier: «Å jobbe sammen med kommunen med kirke- kommune samarbeidet setter jo også kirken på kartet». Materialet indikerer at tjenesteutvikling forutsetter at kirkevergene har et nettverk. Alle informantene er opptatt av å bygge nettverk og materialet viser at informantene har god kontakt med lokalsamfunnet. Informant Kari sier:

Jeg er tett på politikere. Jeg prøver å fange opp, vi prøver å drøfte og snakke sant om de utfordringer som kommunen og kirken har. Nå har vi drøftet i forhold til hvordan kan kirken bidra til at ... blir et bedre sted for barn og unge. Og at vi kan jobbe sammen om det er viktig. Så jeg bruker de arenaene med politikerne til det også.

Flere av informantene hevder at det strategiske ligger i å være kreativ og metodisk i selve innsalget for å få aksept og tilslutning i kommunestyret for investeringer. Og det kreative og

metodiske ligger i å forankre innsalget for egne prosjekter i kommunale måldokumenter og politiske programbeskrivelser. Materialet viser at fellesråd med gode rammeoverføringer har et tett samarbeid med kommunen. Informant Kristian forteller hvordan han sikret 50 % finansiering fra kommunen til en ny diakonstilling, som var det han trengte i tillegg til de statsmidler han hadde søkt på:

Det jeg måtte gjøre var jo å forankre selve innsalget i kommunale måldokumenter som har med helse og sosial å gjøre og i programmer for de politiske partiene som er i posisjon som inneholder noe som peker i retning av de diakonale satsningsområdene. Og at vi kunne bidra til, gjennom en diakon, å oppfylle disse viktige målene, sett fra politikernes ståsted. Så det var grunnlaget for innsalget.

Han forteller at fellesrådet da må sørge for gjennom diakonen å innfri kommunale satsningsområder og diakoniutvalgenes mål, som igjen er forankret i menighetsrådenes mål og planer. For å sikre langsiktig finansiering til stillingen er det viktig å balansere arbeid som er viktig for den politiske ledelsen i kommunen og menighetsrådets planer. Det er en tydelig link inn til mellommannprofilen som innebærer å bygge nettverk og sikre ressurser. Kristian utdyper videre:

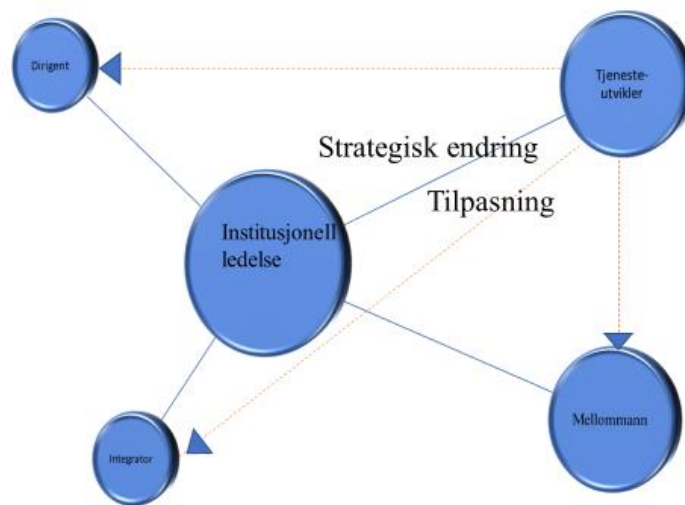
Det gjelder å finne argumentasjon som man kan bygge på og bruke den for å gjøre innsalg. Vi må sette oss inn i hvordan politikerne tenker. De har programforpliktelse og det er ting de er opptatt av å utvikle i lokalsamfunnet. Det gjelder å fange den pulsen og prøve å se på hvilken måte våre prosjekter har egenskaper som på en måte kan forenes med de tingene som er viktig for politikerne. Det nytter ikke å holde på for seg selv, man må inn på den andre partens banehalvdel og formulere derfra.

#### 4.2.7 Tjenesteutviklerrollen i relasjon til de andre lederprofilene

Funn i analysen indikerer at informantenes forståelse av tjenesteutvikling ikke kan forstå uten å se den i sammenheng med de andre lederprofilen.

Det er vanskelig å se tjenesteutviklerrollen uten å se den i relasjon til institusjonell ledelse og til relasjonen til lederrollen mellommannen. Tjenesteutviklerrollen henger på det nærmeste sammen med mellommann slik at for å få til tjenesteutvikling så forutsetter det arbeid som ligger i funksjonen til mellommannprofilen.

Figur. 3 Tjenesteutvikler med forbindelseslinjer til de andre lederprofilene.



Alle informantene fremhever betydningen av å bygge gode relasjoner til kommunen og lokale politikere. Informanten Anne sier: «Å bygge gode relasjoner i forhold til kommune og myndigheter som skal godkjenne og bevilge ting er viktig». Informanten Ola utdyper:

Vår jobb er jo å få mest mulig penger til å drive kirke for og da må vi argumentere godt i en jungel hvor mange gjør det. Og da er det jo viktig å ha fokus på eksterne relasjoner, særlig mot kommune er særdeles viktig.

Materialet indikerer at informantene er veldig nettverksorientert i forhold til lokalsamfunnet og at deres bidrag til utviklingsarbeid ligger i å sikre ressurser, hente finansiering og forhandle om ressurser. Informanten Kristian sier det slik: «Det går vel på å være litt kreativ og metodisk og arbeide grundig med selve innsalget for å få aksept og tilslutning i kommunestyret for investeringene». Han forteller at hans bidrag til fornyelse er å finne argumenter som gjør at de får politisk gjennomslag for investeringene.

To av informantene forteller at de har fått vesentlige bedre rammebetingelser de siste årene og at de har fått på plass en ordning med et årlig beløp fra kommunen til vedlikehold og investeringer. En av informantene forteller derimot at hvert prosjekt må særbehandles og selges inn mot rådmann og politiske partier. Her konkurrerer de mot andre kommunale sektorer om bevilgninger.



Alle informantene deltar på årlige budsjettmøter med de politisk valgte gruppelederne og jobber seg frem mot positive beslutninger. Informant Per uttrykker dette slik: «Mitt oppdrag er jo å ha kontakt med den kommunale ledelsen som rådmann og rådmannens ledelsesgruppe. Jeg tar med meg fellestrådsleder inn i møtene med ordfører og de politisk valgte». Informanten Kari forteller at hun i tillegg til fellestrådsleder tar med seg prostens i møte med kommunen.

Kommunenes finansieringsansvar overfor kirkelige fellestråd hviler i dag på kirkelovens § 15. En utviklingsorientering forutsetter at kirkevergene har god kontakt med kommunen. Under intervjuene kom det frem at informantene bruker mye tid på å skape forståelse for kirkens finansieringsansvar. Informanten Kristian sier det slik:

Vi har hatt mye fokus på å skape forståelse for kirkens funksjon i kontakt med kommunen og rådmann, politikere og kommunestyret. Og kirkelovens § 15 er jo ganske sentral som sier noe om kommunens finansieringsansvar. Det å minne om den og ja, få aksept og forståelse for hva som ligger i det finansieringsansvaret.

Mens informant Kari utdyper det slik:

Og en av de tingene jeg bruker ganske mye tid på er å skape forståelse for rammeoverføringen fra kommunen. Senest i dag fikk jeg en telefon fra kommunen som forteller at politikere i formannskapet spør igjen om hvorfor må vi gi så mange penger til kirken. Så er det hele tiden en sånn opplæring for å skape forståelse for kirken i samfunnet.

Informanten Per forteller at han har fått spørsmål fra rådmann om det var nødvendig å arrangere gudstjenester i alle kirkene samtidig hver søndag kl 11.00. Han forteller at han henviste til biskopens forordning for gudstjenester og unngikk dermed en videre diskusjon. Han utdyper: «Det er klart at de ser oss veldig i kortene. Den diskusjonen kommer fra tid til annen og vil komme med en ny kirkelov og kirkeordning, helt sikkert».

I sine møter med kommunestyret forteller Anne:

Det er jo alltid litt skummelt fordi det de ofte spør om er jo hvorfor vi skal få så mye penger, det er jo synkende besøkstall og det er jo færre som døper seg og sånn. Men når vi nevner at det er rundt 10 % av medlemmene som er aktive med som frivillige, så er det en litt sånn aha opplevelse for noen.

#### 4.2.8 Tjenesteutviklerrollen i relasjon til dirigentrollen

Informanten Per forteller at et strategiske grep han har tatt er å organisatorisk samle virksomheten slik at faggrupper kan møtes og finne hverandre. Materialet viser at informantene er opptatt av forankring og at utvikling må ha struktur. Informanten Ola sier:

Min tenkning handler jo om at jeg må jobbe med strategi for å nå målene eller visjonene. Så tenker jeg at ved siden av strategi så er struktur viktig. Vi ha må strukturer som fremmer strategier, som henger sammen med strategier.

Alle informantene er opptatt av å skape strukturer som oppmuntrer til strategisk tenkning. Funn viser at informantene forsøker i liten grad å overta beslutninger, men de legger rammer og prioriteringer som faggruppene må forholde seg til. Informant Kari sier: «Jeg lager gode rammer, tydelige rammer for de ansatte». Faggruppene har et ansvar innenfor de rammene som lederne gir, kirkeverger, proster og daglig ledere. Så har de et ansvar for å utvikle det faglige innholdet i det ut fra de målene som man har blitt enige om lokalt. Der tar fagfolkene ansvaret, og det må de gjøre i samspill.

Materialet viser at informantene er intensjonelle og ut fra informantenes uttalelser ser jeg elementer av planstrategier der informantene nedfeller intensjonene som de ønsker, gjerne i form av budsjetter og handlingsplaner. Gjennom paraplystrategier gir de brede retningslinjer og rammer for handlinger som faggruppene manøvrerer innenfor. De ansatte gis et handlingsrom til å gjennomføre strategiene og kan lettere tilpasse seg uforutsigbare omgivelser (Mintzberg, 1989).

Materialet viser at endring- og tilpasningsarbeidet har forbindelser til dirigentrollen gjennom å allokere ressurser. Ved å allokere så er det implisitt en strategi. Informanten Ola forteller:

Det at vi har Norges eneste menighetskokk i 100% stilling, det er jeg jo litt stolt av. Det at menighetsrådet har våget å satse på det. Og at de ser at du kan både forene flere, både en som kan koordinere frivillige og et diakonalt perspektiv.

Informanten Per sier dette om hans rolle i utviklingsarbeid:

Å støtte gode ideer. Så det er jo å prøve å bygge allianser og få til noe med de ressursene som har ideer og som har gjennomføringskraft da. Og allokere ressurser til det gjennom budsjett.

Her ser jeg at endring- og tilpasningsarbeidet har forbindelseslinjer både til integrator, mellommann og dirigentrollen gjennom å støtte, bygge allianser og allokere ressurser.

Gjennom saksarbeid utfører informantene strategisk arbeid gjennom dirigentrollen. De leverer saksgrunnlag for beslutninger i fellesrådet. Saksgrunnlaget belyser sakene og vurderer ulike problemstillinger som avspeiler seg i en innstilling. Informantene følger så opp vedtak gjort i fellesrådet.

#### 4.2.9 Tjenesteutviklerrollen i relasjon til integratorrollen

Materialet indikerer at informantene bidrar til endring- og tilpasningsarbeid gjennom å tilrettelegge for faggrupper. Når de tilrettelegger både leder og konsulterer de. Alle informanter ser på seg selv i praksis å gi rom for faggruppene. Informant Kristian sier det slik:

Vi har jo medarbeidere med selvstendig fagansvar så innenfor fagdisiplinene opplever jeg at jeg ikke er inne og styrer. Behovet for ledelse blir mer beskjedent, da blir det mer å være tilgjengelig, veilede, gi råd og snakke sammen.

Når informant Kari blir spurt om hvordan hun bidrar til å fornye kirken og kirkens tjenester trekker hun frem elementer av dialog og påvirkning når hun sier:

Ja, da tenker jeg på medarbeidersamtalene jeg har med organister og undervisningspersonell. Da kommer jeg tett på kirkens tjenester for de er jo veldig utøvende i kirken. Og det å kunne påvirke og tenke strategisk med de gir jo en unik mulighet til å kunne tenke utvikling og fornye slik at det kan bli bedre for innbyggere.

#### 4.2.10 Oppsummering av kirkevergens forståelse og utøvelse av rollen som tjenesteutvikler

I dette delkapitlet har jeg presentert resultater og funn på hvordan informantene forstår og utøver tjenesteutvikling. Materialet viser at tjenesteutviklingen kan deles i strategiske endringer og tilpasninger. Jeg ser elementer av fremvoksende strategier som responser på ting som skjer i omgivelsene. Tilpasninger forekommer også gjennom de små skritts metode som innebærer endringer gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer.

Informantene befinner seg i spennet mellom drift og utvikling og bruker mye av tiden til stabilitetsarbeid og drift. Informantene er opptatt av kvaliteten på tjenestene sett fra et

lokalsamfunnsperspektiv og om tjenestene de leverer er det folk ønsker. Kvaliteten sikrer de gjennom godt rekrutteringsarbeid og kompetanseutvikling.

Tjenesteutvikling forutsetter et nettverk og informantene har god kontakt i lokalsamfunnet. Informantenes utviklingsarbeid ligger i å hente finansiering og deres bidrag handler om å være kreative i innsalget for å få tilslutning i kommunestyret for investeringer. Og dette gjøres ved å forankre egne prosjekter i kommunale måldokumenter og politiske programbeskrivelser. Tjenesteutviklerrollen har dermed nære forbindelser til mellommann profilen. Informantene er intensjonelle i den forstand at de gjennom paraplystrategier gir brede retningslinjer og rammer for faggruppene. De leder endring- og tilpasningsarbeidet på en indirekte måte gjennom å tilrettelegge og gi rom for faggruppene. Tjenesteutviklerrollen har dermed også forbindelser til dirigent og integratørrollen.

Nedenfor viser en oppsummering av tjenesteutviklerrollen basert på observasjoner og intervjuer.

Tabell 3. Konseptualisering av rollen som tjenesteutvikler basert på observasjoner og intervjuer.

Tjenesteutvikleren bidrar til strategisk endring og tilpasning av kirken og kirkens tjenester i lokalsamfunnet gjennom å bygge nettverk og sikre ressurser til drift. Bidrar til tjenesteutvikling gjennom å legge rammer og tilrettelegger gjennom å lede og konsultere.			
Internt orientert		Eksternt orientert	
Oppgaveorientert Dirigentprofil	Relasjonsorientert Integratorprofil	Oppgaveorientert Tjenesteutviklerprofil <sup>1</sup>	Relasjonsorientert Mellommannprofil <sup>2</sup>
Legge rammer og prioriteringer for faggrupper Allokerer ressurser Skaper struktur Gjør saksarbeid	Lede og konsultere: Tilrettelegger og gir rom for faggrupper Skaper arenaer Modellerer Leder møter Samhandler med faggrupper og prestelinjen Evaluerer, gir råd Dialog/påvirker Motiverer Er tilgjengelig Småprater	Strategiske endring av organisasjonen og nye tjenester Tilpasning til skiftende omgivelser Overvåke muligheter og trusler Riktige tjenester med kvalitet Samarbeid med kommune	Linke og bygge nettverk Sikre ressurser Forhandle Legitimitet

<sup>1</sup> Tjenesteutvikling har forbindelseslinjer til alle lederprofilene; mellommann-, dirigent og integratorprofilen

<sup>2</sup> Tjenesteutviklerprofilen kan ikke ses uten å se den i sammenheng med mellommannprofilen. De to henger på det nærmeste sammen. Slik at for å få til tjenesteutvikling så forutsetter det en jobb tilhørende mellommannprofilen.

### 4.3 Hvordan kobles utvikling og tilpasningsarbeidet til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag?

Dette delkapitlet handler om forholdet mellom tjenesteutviklerrollen og den institusjonelle ledelsesdimensjonen. Hvordan kobles tjenesteutvikling til institusjonell tenkning? Rent konkret, hvordan kobles utvikling og tilpasningsarbeidet til en kjerneforståelse av hva informantene skal jobbe med når de arbeider med formålet til kirken som er å bygge folkekirke? Resultater og funn viser at dimensjonene som trer frem er å synliggjøre kirken i lokalsamfunnet, definere verdier, integrere organisasjonen og inngå verdiforpliktelser.

#### 4.3.1 Synliggjøre kirken i lokalsamfunnet

Materialet indikerer at informantene tar strategiske grep for å synliggjøre hva kirken står for ovenfor innbyggerne i lokalmiljøet. Informantene bidrar til å synliggjøre kirken i lokalsamfunnet med en tydelig bevissthet på hvem de er og hvorfor de gjør det. Informant Anne sier: «Det som er viktig er jo å synliggjøre kirkas rolle i et lokalsamfunn egentlig. Den historiske og kulturelle betydningen og sånn. Og at kirka består av mer enn de som er på gudstjenesten». Mens informant Per sier: «Utfordringen er å være folkekirke for hele lokalsamfunnet og for alle innbyggere. Derfor må kirken synliggjøres slik at folk aner at vi finnes». Han fortsetter:

Ordføreren kommer til meg og sier at dere er jo så dyktige og det skjer jo noe hele tida. Det har jo skjedd her tidligere også, men det har ikke kommet opp og blitt synlig. Nå er kirken blitt mye mer synlig og kirken oppleves som mye mer relevant for folk.

Utvikling av nettsider og digitale verktøy som eksempelvis Facebook og Twitter tas i bruk. Materialet viser at informantene har et samfunnsperspektiv. De formidler at de er opptatt av å skape gode lokalsamfunn og at kirken skal være tilstede for lokalsamfunnet og realiserer sitt oppdrag gjennom å være noe for lokalsamfunnet. De uttrykker at det er kontaktflaten mot lokalsamfunnet som er avgjørende for at kirken er synlig og tilstede. De er samstemte på at det er gudstjenesten som gjør kirken til kirke, det å feire gudstjeneste og forvalte Ord og sakrament. Men kirken har også andre uttrykksformer gjennom kirkelige handlinger som dåp, konfirmasjon, vigsel og gravferd og diakoni, barn og ungdomsarbeid og kultur.

De fremhever at kontaktpunktene med lokalsamfunnet skapes like mye gjennom kirkens mangfoldige aktiviteter og er større enn det er for gudstjenesten. Derfor blir også de andre kontaktpunktene viktige. Informanten Per uttrykker:

Hvis vi tenker folkekirken da så må vi sluse folk inn noen steder som gjør at de også blir nysgjerrige på gudstjenesten. Og så må vi jobbe med den gudstjenesten som form. Se på dåpsfolk de åpner ikke salmeboka engang. For det er en helt fremmede form for dem. Så vi må jobbe litt mer med den gudstjeneste for å knekke koden, gjøre den relevant.

Han forteller at han jobber systematisk med å øke gudstjenestebesøket: «Vi må vi bygge ned terskler og vi må jobbe bevisst med å få flere inn. Jobbe helt systematisk og si at vi øker gudstjenestebesøket med 10% hvert år de neste ti årene». Han nevner at tiltak som gjøres for å snu eller bremse pilene som peker nedover er å jobbe med dåpsfamilier og sende ut invitasjoner. Den tidligere gudstjenestelisten med kodeord på prest, dåp og nattverd er byttet ut med fargerike annonser ved side av kino og teaterannonsene hvor både gudstjenester, konserter og trosopplæringstilbud er med.

Flere av informantene formidler at de er opptatt av at kirken skal bli oppfattet som en relevant samfunnsinstitusjon. Denne lokalsamfunnsstrategien henger sammen med muligheter de ser for å oppnå framtidige bevilgninger fra lokale politikere.

Lawrence et al. (2009) argumenterer for at institusjonelt arbeid med å vedlikeholde institusjoner er nødvendig slik at institusjoner forblir relevante. Informantenes institusjonelle arbeid består i å vedlikeholde kirken som en lokal samfunnsinstitusjon og samtidig tilpasse den til omgivelsene. Informanten Per sier:

Og jeg tror at hvis vi blir oppfattet som en relevant samfunnsinstitusjon så vil vi oppnå å få framtidige bevilgninger fra våre politikere. Men blir vi oppfattet som et trossamfunn for de som er innenfor og tror, for de rettroende da, så er løpet kjørt, tror jeg.

Alle informantene ser betydningen av det folkekirkelige og forankring av samspillet med lokalsamfunnet.

### 4.3.2 Definere verdier

Materialet viser at informantene har en kirkelig forankret strategi. Informanten Ola sier:

Å være menighet er å være sånn som det står i trosbekjennelsen, en hellig, allmenn kirke. Vi er på den ene siden helt alminnelige og på den andre siden så er vi noe helt annet i denne verden enn Røde Kors, frivillighetssentralen og idrettslaget. Og det betyr at vi må alltid være beredt til å investere tid i andre.

Informantene har en lokalsamfunnsstrategi som innebærer å være en folkekirkelig samfunnsinstitusjon. De har en implisitt teologi og det er folkekirketeologi. Det er en teologi om en kirke som utfolder seg og samhandler med lokalsamfunnet sitt. Informant Kari sier det slik:

Vi ønsker å bidra til å gi forståelse for kirkens formål og hva vi egentlig gjør i samfunnet. At vi ønsker å bidra til at det skal bli et bedre sted å bo med kirkens tjenester. Jeg tror kirken er viktig i samfunnet. Vi holder på med barnearbeid, ungdomsarbeid, voksenarbeid og eldrearbeid.

Mens informant Per uttrykker:

Hvis vi skal ta oss selv på alvor da ... historien om den barmhjertige Samaritan er jo en lignelse som er veldig sentral for oss. Så kirken kan ikke bare si at de vil realisere kirken gjennom gudstjeneste. Vi realiserer også kirke gjennom diakoni.

Informantene konstaterer at kirken må gjøre mer enn bare gudstjenester og er opptatt av at det ikke skal bli for avgrenset, et «indre trosfellesskap». Deres poeng er at hvis fokuset bare rettes mot gudstjenesten går kirken glipp av de andre kontaktpunktene kirken har med lokalsamfunnet.

Materialet viser visse interne spenninger mellom en intern menighetsstrategi som er en strategi for å bygge interne fellesskap og en lokalsamfunnsstrategi for å bygge lokalsamfunn. Jeg ser elementer av det Kraatz og Block (2009) viser til som pluralisme i det institusjonelle miljøet som skaper interne spenninger i organisasjonen. Kraatz og Block (2009) hevder at det vil finnes motstridende logikker i den pluralistiske organisasjonen. De institusjonelle



logikkene kan ses på som en referanseramme for meningsskaping og gir et repertoar for handling (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012). Informant Per sier:

Så jeg tror at samfunnsoppdraget i langt større grad kunne vært diskutert og drøftet, hva er kirkens samfunnsoppdrag. Og det hender at jeg bringer det på bane og får også den tilbakemeldingen om at jammen vi skal jo først og fremst få folk til å tro på Jesus og ikke være en samfunnsinstitusjon. Og hvis de to arbeidsgiverlinjene strides om noe så er det ofte ... prestene er jo veldig opptatt av og det er de som stadig sier at det er gudstjenesten som gjør oss til kirke.

#### 4.3.3 Integrere organisasjonen

Materialet indikerer at alle informantene bruker mye tid på drift og de er opptatt av å lage organisasjonsstrukturer og rammer for å utnytte de ressursene som finnes. Her ser jeg elementer av dirigent og integratorrollen hos informantene. Informant Kari sier:

Jeg har jo mange lokasjoner og driver jo med fjernledelse. Og da er man enda mer avhengig av struktur og god organisering for å komme i mål. Og det endrer seg faktisk hele tida. Vi har ikke den samme organiseringa og rigginga nå i 2019 som vi hadde i 2015. Det er en levende utvikling.

Flere av informantene uttrykker at de trenger gode strukturer for å håndtere ting siden driften er så kompleks. Samtidig er strukturene veldig gitt med soknene. En av informantene har samlokalisert virksomheten i et Kirkens Hus samtidig med at arbeidsstasjoner er opprettholdt ut på kirkene. Informanten Per forteller:

Organisatorisk så har vi kraftsamlet alt på en måte i et Kirkens Hus. Det tror jeg har vært og blir en viktig faktor for å bli en organisasjon som er synlig. Og innad at vi får til dynamikken som at folk som jobber med det samme kan møtes og finne hverandre da. For jeg tror at det å skape en kultur handler om at vi vet om hverandre.

Ut fra materialet ser jeg at alle informantene er opptatt av å integrere virksomheten. Det varierer litt med stabsstørrelse og informantene uttaler seg litt forskjellig ut fra kontekst, men de tilrettelegger for fellesarenaer for menighetsråd, staber og faggrupper på tvers av lokasjoner og arbeidsgiverlinjer for å skape samarbeid og inkorporere ulike kulturer. Informantene har koordinerende møter med daglig ledere og tilrettelegger for en helhetstenkning gjennom de daglige lederne. De som har ressurser oppretter fagkoordinatorstillinger innenfor trosopplæring og diakoni.

Materialet viser at informantene er nettverksorienterte. De søker samhandling og samledelse med prestelinjen og bidrar til å føre samtaler på tvers.

Informantene har ifølge §14 i kirkeloven ansvar for å samordne planer for den kirkelige virksomheten i kommunen (Kirkeloven, 1996) Planer innenfor trosopplæring, diakoni, kirkemusikk og kultursatsning koordineres og flere av informantene forteller at de er opptatt av at planene forankres i fellesrådet og samtidig støtter opp under menighetenes arbeid.

Informant Per sier:

Vi er opptatt av å få en plan som er forankret i fellesrådet og som også støtter opp under menighetenes arbeid. Forankring er viktig for at det skal fungere og for at det skal oppleves at fellesråd og menighetsråd har felles mål.

Flere av informantene sier at de er opptatt av å samordne egne satsningsområder med Kirkerådets og bispedømmets strategisatsninger og planer.

Ut fra materialet ser jeg at informantene handler veldig strategisk. Kirkelovens § 14 handler om den kirkelige virksomheten i kommunen og åpner for strategiske arbeid. Nettopp ved å samordne planer for den kirkelige virksomheten så foretas det prioritering av strategier, som i seg selv er en strategisk oppgave.

#### 4.3.4 Inngå verdiforpliktelser

Materialet indikerer at alle informantene bruker mye tid på å etablere relasjoner i lokalmiljøet og hos politikere for å skape forståelse for kirkens behov og for å oppnå legitimitet.

Informantene viser til at tillit opparbeides gjennom dialog og møte med politiske gruppeledere. Informanten Kari sier: «Men det viktigste jeg jobber med som kirkeverge, det er å skape tillit til medarbeider, til kommunen og til de som skal ha utført en tjeneste hos oss».

Hun fortsetter:

Slik finansieringen er i dag så får vi jo den største rammeoverføringen fra kommunen. Jeg er nødt til å skape tillit og forutsigbarhet slik at når de gir penger i rammeoverføring så skal det gå til det de gir til. Skape tillit hos politikerne er også kjempeviktig for å få forståelse for behovene som vi skisserer. Vi dokumenter og møter politikerne.

Informantene formidler at behovene dokumenteres godt. Investering og vedlikeholdsprosjekter dokumenteres gjennom en tredjepart som står for det faglige. På den måten sikrer de legitimitet til vedtakene i fellelrådet. Informant Ola forteller:

Både fellelrådet og jeg har gjort en jobb og vi har vært nøye med at den kommunale representanten er fortrolig med det som vedtas og kan stå for det i kommunestyret og formannskapet. At det er gjennomarbeidet og smart, sånn sett fra deres perspektiv også. Det å få til vedtak som den kommunale representanten er med på og sånn sett få mest mulig enstemmig vedtak.

Jeg forstår ut fra informantenes uttalelser at gjennom samarbeid med kommunene oppnår de legitimitet og viser kirkens egnethet i lokalmiljøet. Informantene inngår verdiforpliktelser med kommunene for å oppnå tillit og samarbeid (Kraatz, 2009).

#### 4.3.5 Oppsummering av hvordan utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag

I dette delkapitlet har jeg presentert resultater og funn på hvordan informantenes utvikling og tilpasningsarbeid kobles til institusjonell tenkning.

Materialet viser at informantene presenterer i praksis en folkekirketeologi. En teologi om en kirke som utfolder seg og samhandler med lokalsamfunnet sitt. Og realiserer sitt oppdrag gjennom å være noe for lokalsamfunnet.

Ut fra materialet ser jeg at informantene handler veldig strategisk. De har en kirkelige forankret strategi og de tilpasser kirken til en folkekirkelig samfunnsinstitusjon.

Informantene forteller om en kompleks drift og de er opptatt av å skape organisatorisk sammenheng og helhet. Det strategiske arbeidet er rettet mot å oppnå legitimitet og vise kirkens egnethet som en relevant samfunnsinstitusjon i lokalmiljøet. Det institusjonelle arbeidet består i å vedlikeholde kirken som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon i lokalmiljøet.

Nedenfor viser en oppsummering av sammenhengen mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling basert på observasjoner og intervjuer.

Tabell 4. Konseptualisering av linken mellom institusjonell ledelse og tjenesteutvikling og underkategorier basert på observasjoner og intervjuer.

Ekstern orientering			
Koblingen mellom tjenesteutvikling og institusjonell ledelse er å endre og vedlikeholde den lokale kirke for å oppnå legitimitet som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon. Bidrar til å skape organisatorisk sammenheng og helhet.			
Synliggjøre kirken i lokalsamfunnet	Definere verdier	Integrere organisasjonen	Inngå verdiforpliktelser
Endre og tilpasse den lokale kirke som en kirke som utfolder seg og samhandler med lokalsamfunnet og realiserer sitt oppdrag gjennom å være noe for lokalsamfunnet	Endre og tilpasse kirken som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon	Endre og tilpasse den lokale kirke gjennom å skape organisasjonsstrukturer som bidrar til å realiserer målene og verdiene til folkekirken. Koordinerer og samordner de strategiske planene og har et helhetlig ansvar for å binde menighetene sammen slik at de trekker i samme retning. Bidrar til å skape organisatorisk helhet og sammenheng ved å tilrettelegge for samhandling i begge arbeidsgiverlinjer	Endre og tilpasse den lokale kirke for å oppnå legitimitet og vise kirkens kulturelle egnethet gjennom samarbeid med kommunen. Oppnår tillit og samarbeid gjennom å utvikle gode relasjoner og nettverk

## 5 Drøfting og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte forståelsen av tjenesteutvikleren på bakgrunn av funn som kom fram i observasjoner og intervjuer. For å få en forståelse av tjenesteutviklerrollen ser jeg dette i lys av Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) og Mintzbergs ledelsesmodell (2009). Videre vil jeg forsøke å utvide forståelsen av tjenesteutvikleren ved å trekke inn teorier om strategier fra Mintzberg et al. (1985, 1989, 2009) og perspektiver på organisatorisk tilpasningsevne fra Uhl–Bien (2018). Dette ser jeg på som institusjonelt arbeid og særlig forholdet mellom tjenesteutvikleren og den institusjonelle leder. Jeg trekker inn teoretisk perspektiver på institusjonelt arbeid fra Selznick (1957) og Kraatz (2009) på slutten av kapitlet.

### 5.1 Forståelse og utøvelse av tjenesteutviklerrollen

I følge Askelands integrerte ledelsesmodell (2016) har tjenesteutvikling en ekstern orientering og fokuserer på hvordan oppgaver utføres. Dette samsvarer med materialet mitt som indikerer at informantene er oppgaveorienterte samtidig som de har en ekstern orientering ut mot lokalmiljøet. De har fokus på at tjenestene som utføres har god kvalitet, sett ut fra et bruker og lokalsamfunnsperspektiv. I opplevelsen av å stå i spenningen mellom driftsoppgaver og utvikling er informantene opptatt av hvordan kirken forholder seg til lokalsamfunnet og om tjenestene de leverer er de riktige og det som folk ønsker. En nærliggende tolkning er at dette henger sammen med mulighet for å sikre ressurser til virksomheten og at tjenestene som leveres må ha god kvalitet for å få forståelse for kirkens funksjon og betydning.

Materialet viser at informantene er nettverksorienterte i forhold til lokalsamfunnet og andre organer. De er særskilt opptatt av å bygge gode relasjoner til den kommunale ledelsen siden hovedparten av finansieringen kommer fra kommunale rammeoverføringer. Dette underbygges av Mintzberg (2009) som hevder at en viktig ekstern lederrolle på relasjonsnivået er å utvikle nettverk utenfor organisasjonen.

Informantene jobber med konkrete berøringspunkter med kommunen innenfor helse, skole og kirkesamarbeid for å overvåke den delen av omgivelsene. Informantene ser etter muligheter eller utfordringer som de tolker, og hvordan de tolker eller agerer til det gir grunnlag for de strategiske endringer de gjennomfører. Askeland forklarer dette ved å si at tjenesteutvikleren har fokus på å utvikle strategiske tjenester og mål basert på overvåking og tilpasning relatert

til forståelsen av forholdet mellom oppdraget og kontekst (Askeland, 2016b). Mintzberg (2009) hevder at en viktig lederrolle er å overvåke eksterne hendelser.

Materialet indikerer at kirkelige fellesråd som har gode rammeoverføringer fra kommunen inngår et tett samarbeid med kommunen. En nærliggende tolkning er at informantene er flinke til å benytte fellesarenaene de har med politikere til å diskutere muligheter og utfordringer som både kommunen og kirken har. Dette gjør de primært for å kunne se etter muligheter for å inngå samarbeid. Det handler om å bygge koalisjoner for å mobilisere støtte og inngå avtaler som er en ekstern lederrollen på handlingsnivået (Mintzberg, 2009).

Funn viser at informantenes bidrag til tjenesteutvikling ligger i å sikre ressurser, hente finansiering og forhandle om ressurser. Det strategiske arbeidet ligger i å forankre egne prosjekter i kommunale måldokumenter og politiske programbeskrivelser og satsningsområder. Informantene arbeider kreativt og metodisk for å finne argumenter i de kommunale måldokumenter og politiske satsningsområder som gjør at de får politisk gjennomslag for prosjekter. Dette funnet bekrefter det Askeland sier er en viktig oppgave for tjenesteutvikleren, nemlig å skape forståelse for organisasjonens funksjoner og sikrer ressurser til virksomheten (Askeland, 2016b).

Funn i analysen viser at informantenes forståelse av tjenesteutviklerrollen ikke kan forstås uten å se den i relasjon til institusjonell ledelse og de andre lederprofilene. Det er vanskelig å se tjenesteutviklerrollen uten å se den i sammenheng med lederrollen til mellommannen. De to henger på det nærmeste sammen. Slik at for å få til tjenesteutvikling så forutsetter det et arbeid i funksjonen til mellommannen.

Tjenesteutvikling forutsetter et nettverk og materialet viser at informantene har god kontakt med lokalsamfunnet, den kommunale ledelsen og andre organer. Materialet indikerer at informantene har utviklet en måte å jobbe på som forhandlere og ressurs sikrere.

Utviklingsorientering forutsetter at man har god kontakt med bevilgende myndighet. I dag hviler kommunens finansieringsansvar på kirkelovens § 15. Kirkeloven erstattes av den nye trossamfunnsloven som trer i kraft 1. januar 2021. Materialet indikerer at informantene bruker mye tid på å skape forståelse for kirkens funksjon og legitimitet for rammeoverføringen i kontakt med kommunen og rådmann, politikere og kommunestyret.

Funn i materialet viser at for å få til tjenesteutvikling så leder informantene på en indirekte måte gjennom å tilrettelegge og gi rom for faggruppene. Gjennom å tilrettelegge så både leder

og konsulterer de. Tjenesteutviklerrollen har forbindelser til alle lederrollene, også integrator og dirigentrollen (Askeland, 2016).

Askelands lederrolleundersøkelse 2016 om ledelse og lederes roller i Den norske kirke dokumenterer at integrator og dirigentrollen er de rolleprofilene som det brukes mest tid på hos både kirkeverger og proster (Askeland, 2016b). Tidligere masteroppgaver (Fiske 2017, Mjånes 2017), viser at integrator og dirigentrollen står sterkt i rolleprofilene hos kirkevergene. Slik at det er allerede dokumentert fra før at kirkeverger er helt tydelig integratorer og dirigenter.

Materialet viser at de er ganske aktive i forhold til stab på ulike måter. De tar arbeidsgiveransvaret, men det er ikke bare arbeidsgiveransvaret, det er også en type relasjonsorientert. Ledelse på relasjonsnivået skjer gjennom interaksjon med andre og består av to lederroller. Den ene lederrollen er den eksterne som innebærer å utvikle nettverk utenfor organisasjonen, mens den andre lederrollen er å lede medarbeidere (Mintzberg, 2009).

Materialet viser at når informantene tilrettelegger for faggrupper både leder og konsulterer de for å kunne påvirke og følge med på utviklingen. Materialet indikerer at informantene ser på seg selv i praksis å gi rom for faggruppene. De skaper arenaer og leder møter. Gjennom dialog og evaluering gir de råd, påvirker og motiverer. De modellerer, er tilgjengelige og småprater. Disse aktivitetene ligger i integratorrollen i den valgte analysemodellen (2016).

Materialet viser at informantene i liten grad forsøker å overta beslutninger, men de legger rammer som faggruppene må forholde seg til. For å sikre utviklingsorientering så sørger informantene for at en del administrative mekanismer fungerer. For det må struktureres, det må struktureres i planer og det må struktureres i kvalitetsarbeid. Informantene allokere ressurser, og når de allokere ressurser så er det implisitt strategiarbeid. Dette forklares av Mintzberg som sier at ledere tar beslutninger om prosjekter, strukturer og systemer og at det utgjør nøkkelen for deres styring. Ledere tar beslutninger gjennom å fordele ressurser, delegerer ansvar og autoriserer (Mintzberg, 2009) Dette er aktiviteter som ligger i dirigentrollen i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).

Materialet viser at informantene er opptatt av å integrere virksomheten. De søker samhandling og samledelse med den andre arbeidsgiverlinjen og materialet viser at de lykkes i ulik grad. Når det gjelder strategi og utviklingsarbeid ønsker alle informantene en tettere samhandling med prostene.

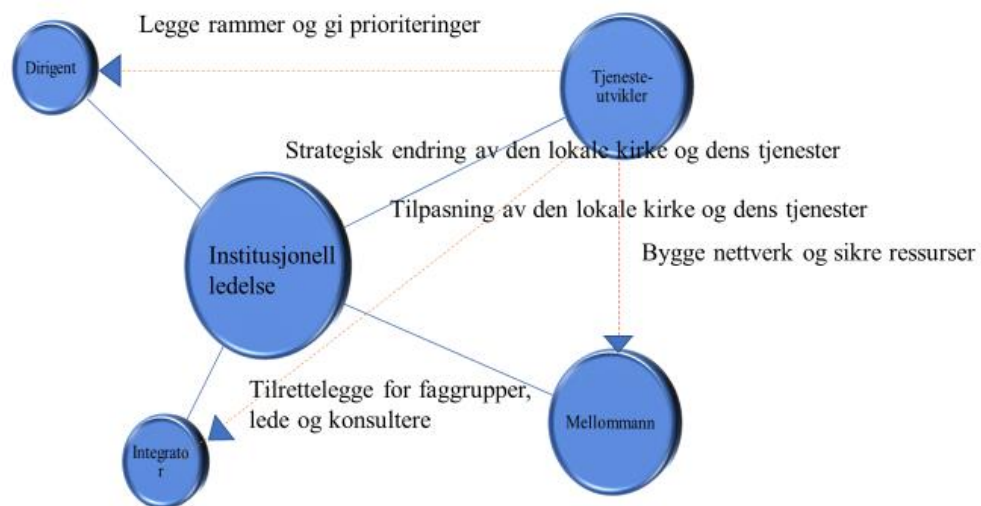
Informantenes forståelse av tjenesteutvikling er i kontinuerlig samspill med de andre lederrollene. Tjenesteutviklingen må ses i relasjon til alle rolleprofilene i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).

Funnene viser at tjenesteutvikleren bidrar til strategisk endring og tilpasning av den lokale kirke og dens tjenester i lokalsamfunnet gjennom å bygge nettverk og sikre ressurser til drift. For å få til tjenesteutvikling gir de rammer som faggruppene må forholde seg til og tilrettelegger for faggruppene gjennom å lede og konsultere.

Mintzberg hevder at effektive ledere ikke balanserer perfekt mellom lederrollene, men at de befinner seg snarere i en dynamisk balanse på tvers av dem (Mintzberg, 2009, s. 95 - 96). Dette forklarer mine funn. Tjenesteutvikling ligger ikke isolert i en lederrolle, men kan snarere ses som en dynamisk balanse på tvers av lederrollene i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).

Jeg bidrar med dette til å utvikle modellen og viser nye sammenhenger mellom rolleprofilene som ikke er diskutert før. På denne måten har jeg tilført modellen noe nytt.

Figur 4. Konseptualisering av tjenesteutvikling i en dynamisk balanse på tvers av lederrollene.



Tjenesteutvikleren inviteres til å snakke om formål og verdier. Gjennom tjenesteutviklerrollen snakker informantene om hvordan den lokale kirke skal fornye seg og hvorfor de skal utvikle tjenestene sine. Materialet viser først og fremst at informantene er svært helhetstenkende. De er bevisste på hva kirken er og skal være i lokalsamfunnet og i samspill med lokalsamfunnet. Informantene er ulike i sitt språkbruk når de går inn i tjenesteutviklerrollen. Det varierer litt ut



fra den konteksten de er i og litt ut fra hvem de er som person. De er kirkelige i sin identitet selv om de er ulike i styrken. Noen er veldig tydelige i sitt kirkelige språkbruk og bruker Kanaan språk, mens andre er mer tekniske i språkbruken. Felles for alle er at de snakker et organisasjonsspråk. Dette henger sammen med deres samarbeid med kommunene og deres rolle som forhandlere og ressurs sikrere.

## 5.2 Hvordan preger tjenesteutviklerrollen av utvikling eller tilpasning?

Materialet viser at informantene foretar strategiske endringer og tilpasninger. Det sentrale spørsmålet er om den lokale kirke endrer seg fordi den ønsker det eller fordi omgivelsene endrer seg. Endringsbegrepet er et nøytralt begrep og påvirkes ikke av det. Ifølge Askeland (2016) har utviklingsbegrepet, innovasjonsbegrepet og entreprenørbegrepet en implisitt ide om at man kan velge om å bli ny, uavhengig av hva man må tilpasse seg.

På den ene siden foretar informantene tilpasninger. Et eksempel kan være at informantene hvert år foretar tilpasninger i forbindelse med budsjettbehandling der rammebetingelser endres. Tilpasningene kommer som en konsekvens av beskjeder fra kommunen og som en respons på en tydelig beskjed. På den andre siden vil endringer som kommer som en følge av en tolkning av det som skjer eller kan skje i omgivelsene preges mer av utvikling. Det er ikke alltid det er en innovativ ide, men det kan være en ide om hva som kommer til å skje hvis de ikke gjør noe. Eller det kan begynne å avtegne seg en mulighet basert på en fortolkning på det som er i ferd med å skje. Et eksempel er informanten som utviklet et konsept innen diakoni, såkalt asfaltdiakoni. Informanten så noen diakonale utfordringer i lokalmiljøet og en mulighet til å søke på statsmidler og kommunal finansiering for en diakonstilling i fellesrådet. Hvordan han tolket og agerte i forhold til det er en strategisk og utviklende atferd. Samtidig er det en slags tilpasning i det, men det er en tilpasning gjennom strategi. Altså at man er tidlig ute. En proaktiv strategi. Fordi informanten er tidlig ute, tolker eller har ressurser til å gjennomføre endringer så er de om ikke innovatører så i hvert fall noen som strategisk utvikler lokalkirken. En informant forteller at han «strategisk tok grep og dro i gang aksjon dåp på grunnlag av synkende oppslutning». Han satte i gang en prosjektgruppe som laget noen tiltak. For å få kurven til å flate ut eller kanskje stige ble det gjort noen strategiske endringer. Dette er ikke innovasjon, men det er heller ikke ren tilpasning. Det handler om at man strategisk tilpasser seg en utvikling som man tror kommer. Og det er strategisk tilpasning.

Materialet viser at informantene er intensjonelle i den forstand at de formelt nedfeller intensjoner som ønskes for fellerådet. For å sikre implementeringen av planene så nedfelles disse i budsjetter og handlingsplaner.

Samtidig så viser materialet at tilpasninger også kommer gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer. Dette forklares av det Mintzberg et al. (2009) kaller de små skrittets metode. De hevder at mange organisasjoner balanserer mellom en ønsket utvikling gjennom planlagte strategier og strategier som tilpasning. Og at organisasjoner i denne balansegangen finner en middelvei mellom tilpasning og planlagt utvikling som de kaller de små skrittets metode (Mintzberg et al., 2009).

Ifølge Mintzberg (1989) er det også mulig å forstå strategi som mindre intensjonell eller planlagt. Strategier kan være fremvoksende og kan utvikles som handlingsmønstre i organisasjonen basert på alle avgjørelser som tas. Et handlingsmønster som i utgangspunktet ikke var intendert, men som vokser frem. Slik at en realisert strategi kan vokse frem som responser på situasjoner som utvikler seg like gjerne som en planlagt og villet utvikling. Strategier utvikles gjennom en utvikling og i samspill med medarbeidere i organisasjonen.

Det Mintzberg (1989) forklarer som paraplystrategier bekrefter noe av mine funn. Informantene legger rammer og prioriteringer som faggrupper må forholde seg til. Faggruppene har ansvar innenfor de rammene som informantene gir. Så har de ansvar for å utvikle det faglige innholdet ut i fra de målene som man er blitt enige om lokalt. Der tar fagfolkene ansvar og det må de gjøre i samspill.

Mintzberg (1989) forklarer at mye strategisk planlegging kan kategoriseres som paraplystrategier der lederen gir brede retningslinjer og rammer for handlingene som ansatte kan manøvrere innenfor.

Når informantene legger rammer og prioriteringer for faggruppene innebærer det at de kan handle ganske fritt innenfor rammene. Dermed har de muligheter for å tilpasse seg uforutsigbare omgivelser. Informantene følger med om alle holder seg innenfor rammene eller paraplystrategien. De kommer tilbake til faggruppene og spør om hva de gjør, får dere det til, trenger dere hjelp. Eller hvorfor skjer det ingenting. De kan påvirke hva som skjer med strategiene som vokser frem nede i organisasjonen og oppfordre initiativer som de synes er gode og fraråde de andre. Mintzberg (1989) understreker at ledelse av paraplystrategier krever at ledere følger med utviklingen og er villig til å endre rammene og åpne opp for nye mønstre og la organisasjonen tilpasse seg. Dette bekrefter mine funn.

Fremvoksende strategier er ofte vanlige i virksomheter som krever kompetanse og kreativitet, noe som kjennetegner Den norske kirke. Det er faggruppene som har den nødvendige kompetansen og er i kontakt med lokalmiljøet i de ulike situasjoner.

Funn viser at informantene foretar strategiske tilpasninger. Dette underbygger Mintzbergs argument (2009) om at ledere arbeider lite med utviklingsarbeid og at de det meste av tiden driver med drift og vedlikehold av organisasjoner. Den strategiske orienteringen handler oftest bare om tilpasninger (Mintzberg et al., 2009).

Strategiarbeid hos informantene fremkommer gjerne ved at man strategisk tilpasser seg en utvikling som man tror kommer. Basert på overvåking i omgivelsene tolker informantene det som skjer eller kan skje i omgivelsene. Og det er en strategisk tilpasning. Dette underbygger Askelands argumentasjon (2016) om at omgivelsene framstår som noe ledere agerer i forhold til og ikke noe som rammer inn og legger føringer for organisasjonen og dermed lederes virksomhet.

Materialet viser at informantene har en kirkelig forankret strategi. De har en tenkning om hva kirken skal være og de jobber aktivt med å gjøre kirken til en kirke i lokalsamfunnet.

Materialet viser det Mintzberg (2009) hevder, nemlig at ledere bringer med seg sin egen forståelse av organisasjonen. De strategier som informantene ser for seg at den lokale kirke skal ha er sentrale faktorer i deres forståelse av Den norske kirke.

Informantenes strategi er å synliggjøre kirken i lokalsamfunnet. De har en implisitt teologi og det er folkekirketeologi. Og det er en teologi om en kirke som utfolder seg og samhandler med lokalsamfunnet sitt. Og realiserer sitt oppdrag gjennom å være noe for lokalsamfunnet. Informantene understreker at det er gudstjenesten som gjør kirken til en kirke. De er primært opptatt av at kirken ikke skal bli for avgrenset, et «indre trosfellesskap» med en intern menighetsstrategi for å bygge interne fellesskap. De konstaterer at hvis kirken bare retter sitt blikk mot gudstjenesten går den glipp av de andre kontaktpunktene den har med lokalsamfunnet. Og veien inn til gudstjenesten går for mange via kirkens øvrige tilbud, for eksempel diakoni og kultur.

Informantenes strategi er å bli oppfattet som en relevant samfunnsinstitusjon i lokalsamfunnet. En nærliggende tolkning synes å være at de har en lokalsamfunnsstrategi. En strategi for å bygge lokalsamfunn. En strategi som innebærer å være en folkekirkelig samfunnsinstitusjon. Tjenesteutviklingen deres har en begrunnelse og med en så tydelig

begrunnelse så er det med på å dokumentere at de faktisk er institusjonelle ledere. Det bekrefter det Askeland sier at institusjonelt lederskap handler om å skape forståelse for virksomhetens formål og samfunnsoppdrag (Askeland, 2016b).

Fiskes (2017) masteroppgave «Det er en kirkelig leder jeg er» viser til funn om at kirkeverger har utviklet seg til å bli institusjonelle ledere som bidrar til å ivareta helheten i kirkelig fellesråd sin virksomhet. Dette samsvarer godt med mine funn.

Når det gjelder strategiarbeidet har Mintzberg (1989) på en måte rett i at det er fremvoksende strategier. Askeland (2016) skriver at det er en balanse mellom utvikling og tilpasning. Og at tjenesteutvikling ligger i en spenningsflate mellom å tilpasse seg og innovere. Det er først når vi overskrider ressursituasjonen og finner ny praksis at vi innoverer.

Både Mintzberg et al. (1985,1989, 2009) og Askeland (2016) bekrefter noen av mine funn. Det gjelder særlig spenningen mellom utvikling og tilpasning som Askeland (2016) foreslår. Det gjør at jeg bringer inn perspektivene til Uhl-Bien (2018) på organisatorisk tilpasningsevne.

### 5.3 Hvordan kobles utvikling og tilpasningsarbeidet til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag?

Å lede utvikling og tilpasningsarbeidet vil jeg se på som institusjonelt arbeid.

Kraatz (2009) knytter institusjonell ledelse til begrepet institusjonelt arbeid som Lawrence & Suddaby (2006) har definert som å skape, vedlikeholde og endre institusjoner.

Informantenes institusjonelle arbeid ligger i skjæringsflaten mellom vedlikehold og endring. Materialet viser at de primært vedlikeholder. Vedlikeholder kirken som en lokal folkekirkelig samfunnsinstitusjon samtidig som de strategisk tilpasser. Spørsmålet er om det er en tilpasning som dekkes av vedlikehold eller om de ender med å endre?

Poenget er at selv om de skal utvikle så må de også inntil videre bevare. Det er en stor utfordring til ledere generelt. Det handler om å bevare kirkens identitet og oppdrag i måten de tilpasser og utvikler og hvordan de klarer å holde fast ved kirkens tradisjon og historie samtidig som de tilpasser den lokale kirken til samfunnsutviklingen.

Informantene medgir at driftsoppgavene tar mye tid, kanskje mesteparten av tiden. Styrken ved å studere hva ledere gjør i praksis er at man får en motvekt til det idealiserte innovasjon-,

entreprenør og strategifokuset som egentlig ikke er realistisk. Det er et forskerdrevet perspektiv som kanskje ikke har realistisk rot i virkeligheten.

Materialet viser at informantene står ovenfor det som Mintzberg (1989) hevder er det grunnleggende dilemma i strategibyging, nemlig behovet for å forene kreftene for stabilitet og endring. Og få driftseffektivitet, men likevel tilpasse seg til skiftende omgivelser. Han argumenterer for at ledere bør avveie når de ikke skal endre av hensyn til intern effektivitet og når de skal fremme endring av hensyn til ekstern tilpasning.

Materialet viser at informantene primært vedlikeholder og fremmer stabilitet. Dette underbygger Mintzbergs argument (1989) om at det er mye som ikke endres og at det meste som gjøres er stabilitetsarbeid. Gjennom fremvoksende strategier viser han hvordan strategier faktisk utvikler seg over tid mens vi tilpasser oss. Og dette er hans svar på dilemmaet mellom behovene for å forene kreftene for stabilitet og endring.

Uhl- Bien derimot er mer opptatt av innovasjon og strategi enn Mintzberg. Hun ser på disse kreftene som et uløselig dilemma. Hun argumenterer for at organisatorisk tilpasningsevne preges av spenningen mellom behovet for å innovere og behovet for å produsere og at tilpasningsevnen ligger i grensesnittet mellom disse spenningene (Uhl-Bien & Arena, 2018). Informantene opplever det utfordrende å utvikle samtidig med å få til en effektiv drift. Dette er et viktig funn på hvordan utvikling og tilpasning henger sammen og utfordringer knyttet til det. Det viser særlig tilbake til Uhl-Bien tradisjonen og hennes teoretiske syntese og integrerende rammeverk på organisatorisk tilpasningsevne.

Å utvikle ny kompetanse krever kreativitet og eksperimentering, mens effektiv drift krever prosedyrer og stabilitet for å sikre kvalitet. Uhl-Bien (2018) hevder at det er spenningen mellom disse to konkurrerende kreftene som presser på for tilpasninger. Hun viser til at de to konkurrerende kravene har ulike logikker som krever forskjellige strukturer. For å utforske eller fange opp nye ideer kreves det desentraliserte strukturer som kan beskrives som informasjonsflyt nedenfra og opp (for eksempel å forlate gamle rutiner). Utnyttelse og effektiv drift derimot krever sentraliserte strukturer som kan beskrives som informasjonsflyter ovenfra og ned (for eksempel å institusjonalisere rutiner).

Samtidig viser Uhl-Bien til at byråkratiske organisasjoner med sine formelle strukturer kan bidra til å kvele informasjonsstrømmer og interaksjoner som er nødvendig for tilpasningsevne.

Det som ofte skjer når ledere ikke klarer å balansere kravene er at man veksler mellom å utvikle (gjennom variasjon og eksperimentering) og å utnytte kompetanse. Disse funnene bekreftes av Nickerson og Zenger som hevder at balanse mellom disse kravene er svært vanskelig eller rett og slett umulig. Det fører til at mange ledere tar en tilnærming der de istedenfor å balansere veksler, både midlertidig og sekvensielt mellom å utforske og å utnytte kunnskap (Nickerson & Zenger, 2002). Når de konkurrerende kravene ikke er i balanse faller organisasjoner i kompetansefellen og ender opp med å utnytte foreldet kompetanse. Det er en felle som ledere kan komme i og som det er viktig å unngå (Leonard-Barton, 1992).

Undersøkelsen viser at de informantene som lykkes best med å navigere mellom stabilitet og endring dualiteten aksepterer samtidig eksistensen av disse motstridende kreftene. Uhl- Bien argumenterer for at det ikke handler om å velge den ene siden framfor den andre, men å muliggjøre for tilpasningsprosesser når de konfronteres med motstridende press (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 92).

Materialet viser at informantene tilrettelegger for støttende kontekster og gir medarbeiderne frihet til å velge hvordan og hvor de ønsker å fokusere sin arbeidsinnsats på innenfor de rammene som gis. Dette fremvoksende lederskapet innebærer at medarbeidere kan velge å dele tid mellom justeringsorientert aktivitet og tilpasningsorientert aktivitet. Medarbeidere har muligheter for å se behovet for tilpasninger samtidig som de er på linje med paraplystrategien. Informantene oppmuntrer derfor til pågående små tilpasninger som kontinuerlig oppdaterer og tilpasser paraplystrategien uten å miste muligheter for justeringer.

Undersøkelsen viser helt klart at informantene både tar og fremmer initiativ og tilrettelegger for et samarbeidsklima som gir muligheter for å diskutere strategiske spørsmål.

Materialet tegner et bilde av informanter med en uformell ledelsesstil som oppmuntrer til alternative synspunkter og nye tilnærminger. Dette er ledelsesaktiviteter som gir, ifølge Uhl-Bien (2018) støttende kontekster som bidrar til å muliggjøre tilpasninger.

Informantene anser konflikthåndtering som en viktig ledelsesoppgave og ut fra materialet ser jeg at de ofte engasjerer seg i konflikter. Uhl- Bien (2018) argumenterer for at ledelse av tilpasningsevne krever at ledere muliggjør adaptive rom ved å engasjere seg i konflikter og koble ideer inn i det operative systemet. Materialet viser at informantene er opptatt av å ta i bruk integreringsmekanismer for å få til en god dynamikk innad i organisasjonen. De skaper

fellesarenaene som bidrar til å knytte mennesker, informasjon og ressurser (både interne og eksterne) sammen. På den måten muliggjør de tilpasningsprosesser ved at medarbeidere kan engasjeres i konflikter og koble sammen gode tilpasninger.

I integreringsprosessen spiller daglige ledere en viktig rolle. Informantene tilrettelegger for en forståelse av formålet gjennom de daglige lederne og i større fellestråd fagkoordinatorer. De daglige lederne deltar også i koblingsaktivitetene som hjelper til med tilpasningen. Det bekrefter Uhl-Biens påstand om at mellomledere kan fungere som «organisatoriske kontakter» som lager koblinger som muliggjør overganger fra et system til et annet (Uhl-Bien & Arena, 2018, s. 91).

Koblingsaktiviteter som informantene gjør er blant annet organisering og implementering av justerte handlinger, felles planlegging og beslutninger (koordinering) og de tilrettelegger for samledelse med den andre arbeidsgiverlinjen.

En viktig integreringsmekanisme som informantene gjør er å knytte sammen aktiviteter mellom arbeidslokasjonene og aktivere samhandling i og på tvers av hierarkiske nivåer.

Det varierer litt ut fra kontekst, men materialet viser at informantene tilrettelegger for fellesarenaer for å skape samarbeid og samhandling i rådsstrukturen mellom menighetsrådene, for staber og faggrupper på tvers av lokasjoner og på tvers av arbeidsgiverlinjene.

Det institusjonelle arbeidet består i å synliggjøre og legitimere kirken i lokalsamfunnet som en relevant samfunnsinstitusjon. Dette samsvarer med Lawrence et al. (2009) som argumenterer for at institusjonelt arbeid med å vedlikeholde institusjoner er nødvendig slik at institusjoner forblir relevante.

Funn viser at informantene er opptatt av å skape organisatorisk sammenheng og helhet. De ser på integrasjon som en viktig ledelsesoppgave. Gjennom å synliggjøre kirken i lokalsamfunnet som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon, integrere organisasjonen og inngå verdiforpliktelser med kommunen bidrar de til å gjøre det Kraatz (2009) hevder at ledere må gjøre, nemlig å integrere organisasjonen, skape sammenheng og et felles formål.

Både Barnard (1938) og Selznick (1957) viser til at organisasjoner må tilpasse seg i samsvar med miljøet sitt for å overleve. Selznick (1957) hevder at ledere spiller en vesentlig rolle i institusjonaliseringsprosessen der de bidrar til å utvikle, tilpasse og vedlikeholde institusjoner. Informantene har en folkekirketeologi og har utviklet og forsterket en strategi som innebærer

å bygge lokalsamfunn. Hvis informantene vinner frem med at kirken i større grad må se seg selv som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon fremfor et mer indre trosfellesskap da har de fått til institusjonell endring. Å lede dette utvikling og tilpasningsarbeidet knyttes ikke bare til institusjonelt arbeid, men også til institusjonelt lederskap ved å gi organisasjonen en karakter (Selznick, Smith, & Smith, 1997).



## 6 Konklusjon

Med bakgrunn i den foregående analyse og drøfting av resultater, vil jeg i dette kapitlet presentere konklusjonene av undersøkelsen. Jeg presenterer først konklusjonen av kirkevergens forståelse og utøvelse av rollen som tjenesteutvikler. Deretter konkluderes forskningsspørsmålene om hvordan tjenesteutviklerrollen preges av utvikling eller tilpasning og hvordan utvikling og tilpasningsarbeid kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag.

### 6.1 Kirkevergen som tjenesteutvikler utøver rollen som en del av sitt institusjonelle lederskap

Et sentral funn er at kirkevergen som tjenesteutvikler utøver rollen som en del av sitt institusjonelle lederskap. Dette har ikke vært tydeliggjort før og er ett av bidragene i oppgaven min.

Informantene er veldig nettverksorienterte i forhold til lokalsamfunnet og andre organer. De er særskilt opptatt av å bygge gode relasjoner til kommunen og jobber med konkrete berøringspunkter med kommunen innenfor helse, skole og kirkesamarbeid. De er samtidig oppgaveorientert og fokuserer på om tjenester som leveres er de riktige og har god kvalitet, sett ut fra et lokalsamfunnsperspektiv.

Det kom frem at tjenesteutviklerrollen ikke kan ses uten relasjon til institusjonell ledelse og til lederrollen som mellommann i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016). For å få til tjenesteutvikling så forutsetter det et samarbeid eller nettverk med kommunen.

Informantene har utviklet en måte å jobbe på som forhandlere og ressurs sikrere. Deres bidrag til tjenesteutvikling ligger i å sikre ressurser ved å forankre prosjekter i kommunale måldokumenter og politisk programbeskrivelser og satsningsområder.

De bruker mye tid på å skape forståelse for kirkens funksjon og rammeoverføring i kontakt med kommunen og rådmann, politikere og kommunestyret. Kirkelovens § 15 som handler om kommunens finansieringsansvar brukes først og fremst for å skape legitimitet til rammeoverføringen som mottas fra kommunen.

Sett i et ledelsesperspektiv leder informantene på en indirekte måte. Informantene ser på seg selv i praksis å gi rom for faggruppene og forsøker i liten grad å overta beslutninger, men legger rammer og prioriteringer som faggrupper må forholde seg til. For å sikre utviklingsorientering så sørger informantene for at en del administrative mekanismer fungerer.

Informantenes forståelse av tjenesteutvikling er sammenkoblet og må ses i relasjon til alle rolleprofilene i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016). En nærliggende tolkningen synes å være at tjenesteutvikling ikke ligger isolert i en lederrolle hos informantene, men kan ses snarere som en dynamisk balanse på tvers av lederrollene i Askelands integrerte ledelsesmodell (2016).

## 6.2 Tjenesteutvikling preges både av utvikling og tilpasning

Askeland (2016) har antydnet og påstått, men jeg dokumenterer at tjenesteutviklerrollen handler både om utvikling og tilpasning. Dette er et sentralt funn i oppgaven.

Gjennomgangen av materialet viser at informantene foretar strategiske tilpasninger og rene tilpasninger. Strategiske tilpasninger kommer som endringer som følge av tolkninger av det som skjer eller kan skje i omgivelsene. Og hvordan informantene agerer i forhold til det er preget av utvikling. Samtidig er det en slags tilpasning i det, men det er en tilpasning gjennom strategi. Det handler om at de strategisk tilpasser seg en utvikling som de tror kommer.

Informantene er intensjonelle i den forstand at de formelt nedfeller intensjoner som ønskes for fellesrådet. Samtidig så foretar de tilpasninger gjennom små, kontinuerlige og erfaringsbaserte justeringer, det Mintzberg (2009) kaller «De små skritts metode». De balanserer mellom en ønsket utvikling gjennom planlagte strategier og strategier som tilpasning.

Noe av den strategiske planleggingen forekommer som fremvoksende strategier. Gjennom paraplystrategier legger informantene rammer og prioriteringer som faggrupper må forholde seg til.

Den strategiske tilnærmingen viser et stort spenn samtidig som det er klare likheter. Selv i mindre kommuner skjer det tilpasninger, men da som en gradvis fremvoksende endring. Informantene arbeider strategisk på forskjellig måter ut i fra kontekst og tilgjengelige ressurser, men de arbeider med strategiske tilpasninger enten de er kirkeverger i en liten eller en stor kommune.

Gjennomgangen av materialet viser at informantene har en samfunnsorientering. De har en implisitt teologi og presenterer i praksis en folkekirketeologi. De har en kirkelig forankret strategi og en tenkning om hva kirken skal være og de arbeider aktivt med å gjøre kirken til en kirke i lokalsamfunnet.

Informantene er opptatt av at kirken ikke skal bli for avgrenset, et «indre trosfellesskap». Deres strategi er at kirken skal bli oppfattet som en relevant folkekirkelig samfunnsinstitusjon i lokalsamfunnet. En nærliggende tolkning synes å være at det finnes visse interne spenninger lokalt i Den norske kirke mellom en intern menighetsstrategi som er en strategi for å bygge interne fellesskap og en lokalsamfunnsstrategi for å bygge lokalsamfunn.

### 6.3 Utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelse og forankring av kirkens formål og oppdrag

Et sentralt funn er at utvikling og tilpasningsarbeidet kobles til forståelsen av kirkens formål og oppdrag. Nettopp her fremstår kirkeverger som folkekirketenkere og utøver institusjonelt lederskap.

Institusjonelt arbeid defineres av Lawrence & Suddaby (2006) som å ligge i skjæringsflaten mellom å skape, vedlikeholde og endre. Mens Uhl-Bien (2018) snakker om tilpasning og utvikling så ligger det institusjonelle arbeidet til informantene i skjæringsflaten mellom vedlikehold og endring. Det informantene primært gjør er å vedlikeholde kirken som en lokal folkekirkelig samfunnsinstitusjon og samtidig gjennom å tilpasse sørger de for at kirken oppleves som relevant i lokalmiljøet. Så er spørsmålet om det er en tilpasning som dekkes av vedlikehold eller om de ender med å endre.

Funn viser at informantene står overfor det Uhl-Bien (2018) mener er kjernen i organisatorisk tilpasningsevne, nemlig spenningen mellom behovet for å innovere og behovet for å produsere. Materialet viser at informantene opplever det som utfordrende å forene kreftene for stabilitet og endring. Å lede dette er ikke enkelt ettersom det krever ulike strukturer. Faren er at de faller i kompetansefellen og utnytter foreldet kompetanse.

Materialet viser at de ikke helt klarer denne balansen og har en tilnærming der de istedenfor å balansere mellom de konkurrerende kravene veksler, både midlertidig og sekvensielt mellom å utforske og å utnytte kompetanse.

Informantene gir støttende kontekster som bidrar til et fremvoksende lederskap. De oppmuntrer medarbeidere til små tilpasninger som kontinuerlig oppdaterer og tilpasser paraplystrategien uten å miste muligheter for justeringer.

Materialet viser at informantene muliggjør tilpasninger gjennom å tilrettelegge for fellesarenaer der medarbeidere kan engasjeres i strategiske diskusjoner og konflikter. De ser på integrasjon som en viktig ledelsesoppgave der de gjennom integreringsmekanismer bidrar

til å koble nye ideer eller kompetanser inn i den operative driften. Daglige ledere og fagkoordinatorer bidrar til å muliggjøre overganger inn i den operative driften.

En viktig integreringsmekanisme som gjøres er å knytte sammen aktiviteter og planer mellom arbeidslokasjonene og aktivere samhandling i og på tvers av hierarkiske nivåer, i rådsstrukturen mellom menighetsrådene og på tvers av arbeidsgiverlinjen.

Tilpasningsprosesser krever at organisasjoner beveger seg bort fra status quo. Kirken som en byråkratisk organisasjon er strukturert for effektivitet og kontroll, snarere enn tilpasningsevne. Det fører til en rigiditet der kirken ofte trekkes tilbake til likevekt, selv i møte med press fra omgivelsene til endring.

Informantene i studien fremtrer som institusjonelle ledere. Det samsvarer med tidligere forskning som viser at kirkevergerollen har fått et bredere institusjonelt grunnlag som kirkelige ledere samtidig som utviklingsorienteringer øker hos kirkeverger (Askeland, 2016b). Materialet tegner et bilde av informantene som lokale kirkestrateger.

Sett i et ledelsesperspektiv balanserer informantene mellom å endre og vedlikeholde den lokale kirke som en samfunnsinstitusjon. Tilpasningsarbeidet er rettet mot å oppnå legitimitet og synliggjøre kirken som en relevant folkekirkelig samfunnsinstitusjon i lokalmiljøet. En folkekirke som utfolder seg og samhandler med lokalsamfunnet sitt. Og realiserer sitt oppdrag gjennom å være noe for lokalsamfunnet.

Selznick (1957) hevder at administratorer blir institusjonelle ledere når de begynner å definere institusjonenes oppdrag og verdier. Det strategiske tilpasningsarbeidet informantene gjør med å synliggjøre og legitimere den lokale kirke som en folkekirkelig samfunnsinstitusjon bidrar til at de har beveget seg fra å være administratorer til å bli institusjonelle ledere.

Informantenes folkekirketeologi knyttes ikke bare til institusjonelt arbeid, men også til institusjonell ledelse som Selznick (1957) viser til er å skape karakter. Ved å knytte det institusjonelle arbeidet opp til en folkekirketeologi så er det også med på å gi organisasjonen en karakter, i Selznick sin forstand.

## 7 Videre perspektiver

I arbeidet med denne masteroppgaven har jeg oppdaget at informantenes forståelse og utøvelse av tjenesteutviklerollen har en begrunnelse. De har en implisitt teologi, en folkekirketeologi.

Det hadde vært interessant å utforske videre hva slags type kirkesyn kirkeverger er bærere av. Har kirkevergene i større grad enn andre en folkekirkestrategi med seg i sin ledelse?

Jeg kan ikke generalisere mine funn siden dette er et kvantitativt forskningsprosjekt, men det jeg ser ut fra disse fem informantene er at det er noen prosesskjennetegn som går igjen. De er i en posisjon hvor de helt systematisk kanskje har et annet blikk enn andre. De har et veldig lokalsamfunnsblikk og en strategi for å bygge lokalsamfunn. Representerer kirkevergene en annen måte å tenke på som er bredere og åpnere?

Fiske viser til i sin masteroppgave «Det er en kirkelig leder jeg er» at kirkevergene er opptatt av at kirken skal ha god kontakt med innbyggerne og at kirken skal være en del av folks hverdag. De uttrykker sitt engasjement for helheten i kirkens oppdrag ved å vise til at kirkens oppgave er å formidle evangeliet gjennom forkynnelse, gjennom trosopplæring og gjennom diakoni (Fiske, 2017, s. 64).

Dette bekrefter noe av det jeg har sett i min studie, nemlig at kirkeverger har en lokalsamfunnsstrategi og at kirken har flere berøringspunkter med lokalsamfunnet.

Informantenes lokalsamfunnsstrategi innebærer at kirken eller menigheten må forstås som en generalistorganisasjon som skal dekke en stor kontaktflate. Kirken er en virksomhet som foruten gudstjenesten også har kontaktflater mot lokalsamfunnet gjennom kirkelige handlinger som dåp, konfirmasjon, vigsel og gravferd i tillegg til blant annet diakoni, barn og ungdomsarbeid, kultur og gravplassforvaltning. For å ivareta kjerneoppgavene trengs støttefunksjoner der man blant annet trenger kompetanse innen bygg, anlegg og økonomi. Kirken utfoldes i og samspilles med hele lokalsamfunnet. Dette peker mot en generalistlederrolle nettopp fordi man har hele lokalsamfunnet som arena og et spekter av aktiviteter. Det bildet som fremstår er at dette er ledere som tar et ansvar over et bredt felt. Uten at det har vært en del av det jeg ville undersøke så ser jeg at dette resonnerer veldig godt med det Mintzberg kaller for generalistledelse (Mintzberg, 2013, s. 41). Som generalistledere så tilrettelegger de arenaer for andre og går ikke inn og forsøker å styre fag, men de skaper arenaer for fag.

Institusjonell ledelse innebærer å få til en organisatorisk helhet og sammenheng (Kraatz, 2009). Det blir viktig at ledere i Den norske kirke hever seg litt over det å involvere seg direkte i det faglige, men leder gjennom å skape arenaer. Dette viser nettopp til institusjonell ledelse som innebærer å få en sammenheng mellom kirkens ulike funksjoner og skape helhet.

## 8 Litteratur

- Angell, O.H. (2013). Leiarar og leiarroller i den lokale kyrkja:Diakonen som leier i kyrkjelyden, *Nordiske organisasjonsstudier*15(2).
- Askeland, H. (1998). *Ledere og lederroller : om ledelse og lederroller i den lokale kirke* (Vol. nr 7). Trondheim: Tapir.
- Askeland, H. (2015). Managerial practice in faithbased welfare organizations. *Nordic Journal of Religion and Society*, 28(1), 37-58.
- Askeland, H. (2016a). Hverdagsledelse : diakoni, verdier og ledelse i praksis. PhD: VID vitenskapelige høyskole/ Det teologiske Menighetsfakultet.
- Askeland, H. (2016b). Ledelse og lederes roller i Den norske kirke: 1996-2016 *Tidsskrift for praktisk teologi*, 2(17).
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cameron, K., Quinn, E., DeGraff, J., & Thakor, J. (2006). *Competing values leadership create value in organizations*. New Horizons in Management:Washington University.
- Carroll, J. W. (1991). As One With Authority—Reflective Leadership in Ministry. Louisville, KY: Westminster. In: John Knox Press.
- Emirbayer, M. (1997). Manifesto for a relational sociology. *American journal of sociology*, 103(2), 281-317.
- Fiske, M. (2017). Det er en kirkelig leder jeg er. Hvordan og på hvilken måte har kirkevergens lederrolle i Den norske kirke utviklet seg gjennom de siste tjue årene? Masteroppgave. In: VID vitenskapelige høyskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Fligstein, N. (2001). Social skill and the theory of fields. *Sociological theory*, 19(2), 105-125.
- Hougnæs, M. H., & Huuse, M. (2011). KAs lederundersøkelse 2010. En kartlegging av kirkevergenes jobbsituasjon og lederutfordringer. Oslo: KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

- Kirkeloven, L. o. D. n. k. (1996). Retrieved from <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1996-06-07-31>.
- Kraatz, M. S. (2009). *Leadership as institutional work: A bridge to the other side*. Cambridge: Cambridge University Press, 59-91.doi:10.1017/CBO9780511596605.003.
- Kraatz, M. S., & Flores, R. (2015). *Reinfusing Values', Institutions and Ideals: Philip Selznick's Legacy for Organizational Studies (Research in the Sociology of Organizations,( Vol. nr 7): Emerald Group Publishing Limited*.
- Krogh, A. H. (2010). Det som ikke skjer lokalt, skjer ikke. Om ledelse og lederroller på lokalplanet i Den norske kirke. Masteroppgave. In: VID vitenskapelige høyskole, Diakonhjemmet Oslo.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg. ed). Oslo: Gyldendal.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009a). *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009b). *Introduction: Theorizing and studying institutional work*. 1-28. doi:10.1017/CBO9780511596605.001.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Luthans, F., Rosenkrantz, S.A., & Hennesey, H. W.(1985). What do successful managers really do? An observation study of managerial activities. *The journal of Applied Behavioral Science* 21(3):255-270.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1985). Beyond structured observation: Methodological issues and new directions. *Academy of management review*, 10(4), 676-695.
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett- Koehler.



- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing : what managers do - and can do better*. Harlow: Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari : the complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed. ed.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. doi:10.1002/smj.4250060306
- Mjånes, Å. S. (2017). Kvar er seg sjølv nærast. Eit kvantitativt studie av prostar og kyrkeverjer sine leiarroller og legitimitet i Den norske kyrkja. Masteroppgave. In: VID vitenskapelige høgskole. Diakonhjemmet Oslo.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2002). Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. *Organization Science*, 13(5), 547-566.
- Noordegraaf, M., & Stewart, R. (2000). Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 37(3), 427-443.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science* 29(3), 363-377.
- Quinn, R. E. (1984). Applying the competing values approach to leadership: Toward an integrative framework. *Leaders and Managers*, 10–27. New York: Pergamon Press.
- Schmid, H. (2009). Organizational change in human service organizations. *Human services as complex organizations*, 455-480. Thousand Oaks, Californi: Sage Publications.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston: Row Peterson.
- Selznick, P., Smith, J.-A., & Smith, J.-H. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Sirris, S. (2018a). Generalistledelse fremfor fagledelse i Den norske kirke? *Teologisk tidsskrift*(01), 25-45. doi:10.18261/issn.1893-0271-2018-01-03
- Sirris, S. (2018b). Marionetter eller dirigenter? Strategiarbeid, utvikling og ledelse i og av religiøse organisasjoner. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*. (5), 1-26
- Skårberg, B. (2007). "Der linjene møtes" : prost og kirkeverge om enhetlig ledelse i den lokale kirke. Masteroppgave. In: VID vitenskapelige høgskole, Diakonhjemmet Oslo.
- Strand, T. (1993). Bureaucrats and other managers. I: Jan Kooiman & Kjell Eliassen: *Managing Public Organizations. Lessons from contemporary European experience*.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tengblad, S.(2012). *The work of managers: Towards a practice theory of management*.

*management*. Oxford: Oxford University Press.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.) .Bergen: Ffagbokforl.

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective : a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.

Trossamfunnsloven, P. L. (2018-2019). Retrieved from

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3f22263abc9045fab51cdbc4777e1/no/pdfs/prp201820190130000dddpdfs.pdf>.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.  
doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.009

Yukl, G., Gordon, A. & Taber, T. (2002) .A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1): 15–32.

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema for kirkeverger.

#### Vil du delta i forskningsprosjekt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å utvide kunnskapen om kirkeverger som kirkelig ledere med særlig fokus på utviklingsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med studien er å forske videre i kirkevergenes rolle som en kirkelig leder som ivaretar helheten i organisasjonen. I dette helhetsansvaret ligger også ansvar for utviklingsarbeid. Temaet om kirkevergenes lederrolle og ordningen med fellesorgan er relevant sett i lys av den pågående debatten om ny kirkeorganisering.

Oppgaven fokuser på kirkevergen som daglig leder av fellesrådet. Jeg er nysgjerrig på hvordan kirkevergene har fokus på fornying av de kirkelige tjenestene som en del av lederskap og hvilket handlingsrom de opplever i sitt utviklingsarbeid.

Jeg ønsker i denne studien å utforske hvordan kirkeverger arbeider i praksis. Hensikten med arbeidet er å komme frem til ny kunnskap om kirkeverger som kirkelige ledere med særlig vekt på utviklingsarbeid. Dette er ingen evaluering av praksis og arbeid, men snarere en beskrivelse av hvordan virkeligheten ser ut for de enkelte. Data samles inn på kirkevergens kontor.

Dette er en masteroppgave ved VID vitenskapelig høyskole, Diakonhjemmet.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID Vitenskapelig høyskole ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg har valgt et strategisk utvalg ved at jeg systematisk har valgt kirkeverger i kirkelig fellesråd som er strategiske i forhold til min problemstilling.

Utvalgsriteriet er størrelsen på det kirkelig fellesråd, målt i antall innbyggere. Det er ønskelig at utvalget representerer kirkeverger i kirkelig fellesråd med:

- innbyggertall under 5 000
- innbyggertall mellom 5 000 - 10 000
- innbyggertall mellom 10 000 – 50 000
- innbyggertall over 50 000

Det er ønskelig å observere fem kirkeverger over to sammenhengende dager og med et påfølgende intervju siste observasjonsdag. Det vil være viktig at en av observasjonsdagene inkluderer et stabsmøte eller et fellesrådsmøte.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det er lagt opp til følgeobservasjon som innebærer at hvis du velger å delta i prosjektet vil jeg observere deg i din arbeidshverdag og i ditt praksisfelleskap. Omfanget av følgeobservasjon er to dager hvorav den siste dagen avsluttes med et intervju. Intervjuet vil inneholde spørsmål om hvordan du som kirkeverge arbeider med utvikling av organisasjonen og tjenester som en del av ditt lederskap. I tillegg vil spørsmål vedrørende ditt handlingsrom være sentralt.

Intervjuet vil vare ca 1,5 timer. Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet samt fra stabsmøte og eventuelt fellesrådsmøtet.

Jeg vil også be om å få innsyn i årsmeldinger og eventuelle strategiplaner.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er studenten og veileder ved VID vitenskapelige høyskole som har tilgang til personopplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen mai 2021.

Alle personopplysninger vil bli slettet etter prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelig høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID Vitenskapelig høyskole ved Harald Askeland, telefon 004722963712, epost [Harald.Askeland@vid.no](mailto:Harald.Askeland@vid.no).
- Student Ruth Elisabeth Lien Myrvang, telefon 004794052295, epost [kirkevergen@siljan.kirken.no](mailto:kirkevergen@siljan.kirken.no)
- Vårt personvernombud: Tomas Drønen, Dekan Fakultet fra Teologi, Diakoni og ledelse ved VID Vitenskapelige høyskole.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Harald Askeland

*Student*

Ruth Elisabeth Lien Myrvang

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Kirkeverge som kirkeleder, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i observasjon og intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen utgangen av desember 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema for ansatte i fellesråd og rådsmedlemmer.**

### **Vil du delta i forskningsprosjekt**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en masteroppgave hvor formålet er å utvide kunnskapen om kirkeverger som kirkelig ledere med særlig fokus på utviklingsarbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med studien er å forske videre i kirkevergenes rolle som en kirkelig leder som ivaretar helheten i organisasjonen. I dette helhetsansvaret ligger også ansvar for utviklingsarbeid. Temaet om kirkevergenes lederrolle og ordningen med fellesorgan er relevant sett i lys av den pågående debatten om ny kirkeorganisering.

Oppgaven fokuser på kirkevergen som daglig leder av fellesrådet. Jeg er nysgjerrig på hvordan kirkevergene har fokus på fornying av de kirkelige tjenestene som en del av lederskap og hvilket handlingsrom de opplever i sitt utviklingsarbeid.

Jeg ønsker i denne studien å utforske hvordan kirkeverger arbeider i praksis. Hensikten med arbeidet er å komme frem til ny kunnskap om kirkeverger som kirkelige ledere med særlig vekt på utviklingsarbeid. Dette er ingen evaluering av praksis og arbeid, men snarere en beskrivelse av hvordan virkeligheten ser ut for de enkelte. Data samles inn på kirkevergens kontor.

Dette er en masteroppgave ved VID vitenskapelig høyskole, Diakonhjemmet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

VID Vitenskapelig høyskole er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har valgt et strategisk utvalg ved at jeg systematisk har valgt kirkeverger i kirkelig fellesråd som er strategiske i forhold til min problemstilling.

Utvalgsriteriet er størrelsen på det kirkelig fellesråd, målt i antall innbyggere. Det er ønskelig at utvalget representerer kirkeverger i kirkelig fellesråd med:

- innbyggertall under 5 000
- innbyggertall mellom 5 000 - 10 000
- innbyggertall mellom 10 000 – 50 000
- innbyggertall over 50 000

Du får spørsmål om å delta fordi jeg skal observere kirkevergen i ditt fellesråd i to dager. I tillegg til å observere kirkevergen i sitt praksisfelleskap inngår observasjonen av et stabsmøte eller et fellesrådsmøte.

Henvendelse går til ansatte i kirkevergens stab samt rådsmedlemmer i fellesrådet.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det er lagt opp til følgeobservasjon av kirkevergen i to sammenhengende dager.

Dersom du er ansatt i fellesrådet og velger å delta innebærer det at du observeres som en del av kirkevergens praksisfelleskap. Det er kirkevergens ledelsespraksis som observeres. Det benyttes semistrukturert følgeobservasjon der kategoriene er forhåndsbestemt, men jeg kan notere feltnotater underveis. Jeg tar notater og lydbåndopptak fra stabsmøte.

Dersom du er rådsmedlem og velger å delta innebærer det at du observeres som en del av praksisfelleskapet i fellesrådsmøtet. Det er kirkevergens ledelsespraksis som observeres. Jeg tar notater og lydbåndopptak fra fellesrådsmøtet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er studenten og veileder ved VID vitenskapelige høyskole som har tilgang til personopplysningene.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2021.

Alle personopplysninger vil bli slettet etter prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID Vitenskapelig høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID Vitenskapelig høyskole ved Harald Askeland, telefon 004722963712, epost [Harald.Askeland@vid.no](mailto:Harald.Askeland@vid.no).
- Student Ruth Elisabeth Lien Myrvang, telefon 004794052295, epost [kirkevergen@siljan.kirken.no](mailto:kirkevergen@siljan.kirken.no)
- Vårt personvernombud: Tomas Drønen, Dekan Fakultet fra Teologi, Diakoni og ledelse ved VID Vitenskapelige høyskole.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Harald Askeland

*Student*

Ruth Elisabeth Lien Myrvang

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Kirkeverge som kirkeleder, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i observasjon

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, innen utgangen av desember 2020.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)





## **Vedlegg 4 Intervjuguide**

### **Intervjuguide**

#### **Bakgrunnsinformasjon**

Hvor lenge har du vært i stillingen som kirkeverge

Faglig bakgrunn

Motivasjon for å søke kirkevergestillingen

#### **Hovedtrekk i egen lederrolle**

Hvordan vil du beskrive hovedansvarsområdet for din stilling eller posisjon?

Føler du at mandatet er klargjort og akseptert av medarbeider?

Hva legger du i det å utøve ledelse?

#### **Hva karakteriserer lederhverdagen:**

##### **Observasjonsdata og critical incidents - samtale omring den observerte lederhverdagen:**

Var dette en typisk dag for deg med hensyn til faste og uforutsette aktiviteter eller hvordan vil en typisk dag se ut for deg?

Critical incidents: hvilke vurderinger ble gjort under critical incidents

#### **Tjenesteutvikler**

Hva tenker du om:

Hvordan kan du som kirkeverge bidra / eller har bidratt til å fornye kirken og kirkens tjenester slik at dere kan gi nye tilbud?

Hvordan bidrar du som kirkeverge til å tilpasse utviklingen av tjenester i forhold til endringer i rammebetingelser og nye behov?

Hvordan / på hvilken måte overvåker du utviklingen i omgivelsene for å fange opp utfordringer og muligheter tidlig?

Hvordan / på hvilken måte skaper du forståelse for kirkes funksjoner og hvordan bidrar du til å sikre ressurser til virksomheten?

#### **Institusjonell leder**

Hva tenker du om:

Hvordan bidrar du / kan du bidra til forståelse for kirkes formål og samfunnsoppdrag?

Hvordan du bidrar til virksomhetens samlede resultater?

Hvordan bidrar du / kan du bidra til et helhetlig perspektiv på bidragene fra de ulike menighetene og faggruppene?

Hvordan bidrar du /kan du bidra til å sette verdier og etisk bevissthet på dagsorden?

### **Handlingsrom**

Hvor stor frihet opplever du å ha i utforming av egen lederrolle?

Hvordan utnytter du handlingsrommet?

Hva begrenser handlingsrommet ditt?

Hvordan oppleves samarbeidsrelasjonen mellom de to arbeidsgiverlinjen når det gjelder strategiarbeid og utvikling